

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém odměňování a neformální hodnocení v organizaci
Remuneration System and Informal Evaluation in Organization

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Petra Molatová
doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Molatová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Systém odměňování a neformální hodnocení v organizaci**
Remuneration System and Informal Evaluation in Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska systému odměňování a neformálního hodnocení
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza vybraných faktorů systému odměňování a neformálního hodnocení
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

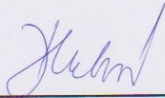
Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011.

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně a veškeré prameny jsem uvedla v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Bc. Petra Molatová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své diplomové práce doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D., za odborné vedení, cenné připomínky, přátelský přístup a konzultace.

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	6
2 Teoretická východiska systému odměňování a neformálního hodnocení.....	8
2.1 Personální činnosti.....	8
2.2 Systém odměňování.....	9
2.2.1 Cíle systému odměňování	10
2.2.2 Význam celkové odměny	11
2.3 Mzdové formy	13
2.3.1 Časová mzda, úkolová mzda a mzda za očekávané výsledky práce	13
2.3.1.1 Časová (základní) mzda	13
2.3.1.2 Úkolová mzda	14
2.3.1.3 Mzda za očekávané výsledky práce	15
2.3.2 Zásluhové odměňování	15
2.3.3 Odměňování podle výkonu	15
2.3.4 Dodatkové formy odměňování.....	17
2.4 Zaměstnanecké výhody	17
2.5 Motivace a stimulace	20
2.5.1 Motivace a motiv	20
2.5.2 Stimulace a stimul	21
2.5.3 Stimulační prostředky	21
2.6 Spokojenost	25
2.6.1 Pracovní spokojenost.....	25
2.7 Zpětná vazba.....	27

2.8	Metodologie průzkumu.....	28
3	Charakteristika organizace	31
3.1	Závody organizace.....	31
3.2	Historie organizace	32
4	Analýza vybraných faktorů systému odměňování a neformálního hodnocení	35
4.1	Kolektivní smlouva 2010-2012	35
4.2	Dotazníkový průzkum	43
4.2.1	Struktura dotazníku	43
4.2.2	Realizace dotazníkového průzkumu.....	44
4.2.3	Analýza dotazníkového průzkumu.....	45
4.2.3.1	Charakteristiky souboru respondentů	45
4.2.3.2	Informovanost o systému odměňování v organizaci	48
4.2.3.3	Spravedlivost systému odměňování.....	50
4.2.3.4	Spokojenost se systémem odměňování.....	51
4.2.3.5	Důležitost jednotlivých odměn a spokojenost s nimi	53
4.2.3.6	Spokojenost s náplní práce.....	58
4.2.3.7	Dostatečnost finančního ohodnocení	59
4.2.3.8	Neformální hodnocení v organizaci.....	62
4.2.3.9	Vztahy na pracovišti	65
4.2.3.10	Informace týkající se práce	70
4.2.3.11	Co by se mělo nejvíce zlepšit?	71
5	Návrhy a doporučení	73
5.1	Systém odměňování.....	73
5.2	Vztahy na pracovišti a neformální hodnocení	75
5.3	Náplň práce.....	76

6	Závěr.....	77
	Seznam použité literatury	79
	Bibliografické zdroje.....	79
	Internetové zdroje.....	80
	Další zdroje	80
	Seznam zkratk	81
	Seznam tabulek	82
	Seznam grafů.....	83
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	84
	Přílohy	85
	Příloha č. 1 Organizační schéma organizace.....	1
	Příloha č. 2 Dotazník	1
	Příloha č. 3 Tabulky	1

1 Úvod

Dobře nastavená strategie odměňování v organizaci je základním stavebním kamenem úspěchu bez ohledu na velikost organizace či obor, ve kterém působí.

Prostřednictvím systému odměňování dochází k vzájemnému souladu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Obě tyto strany mají opačné zájmy. Zaměstnavatel hledá kvalitní pracovní sílu, která bude odpovídat jeho požadavkům. Zaměstnanci nabízejí své schopnosti, znalosti, dovednosti a chtějí za to být náležitě oceněni.

Cílem diplomové práce je podat návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího stavu, které budou vycházet z informací zjištěných především prostřednictvím studia sekundárních údajů a dotazníkového průzkumu v oblasti systému odměňování a neformálního hodnocení. Dotazník bude zaměřen na spokojenost s celkovým systémem odměňováním, na jeho spravedlnost, důležitost a spokojenost s jednotlivými hmotnými i nehmotnými odměnami, náplň práce, informovanost a vztahy s nadřízeným i spolupracovníky a také na neformální hodnocení-pochvalu a zpětnou vazbu.

Ve druhé kapitole budou popsány základní pojmy a teorie týkající se systému odměňování a neformálního hodnocení v organizaci. Pozornost bude věnována systému odměňování, mzdovým formám, zaměstnaneckým výhodám, motivaci, stimulaci, spokojenosti, zpětné vazbě a metodologii průzkumu.

Třetí kapitola bude věnována charakteristice organizace, jejímu profilu, historii a jednotlivým závodům.

Ve čtvrté kapitole bude analýza vybraných aspektů systému odměňování a neformálního hodnocení v organizaci. Nejprve bude popsán stávající stav systému odměňování podle kolektivní smlouvy 2010-2012 a následně bude provedena podrobná analýza dotazníkového průzkumu a jeho jednotlivých oblastí-souboru respondentů, informovanosti, spravedlivosti a spokojenosti se systémem odměňování, důležitosti a spokojenosti s jednotlivými hmotnými i nehmotnými odměnami, spokojenosti s náplní práce, dostatečnosti finančního ohodnocení, vztahům jak s nadřízeným, tak se spolupracovníky, neformálnímu hodnocení, informacím a

aspektům, které by se měly nejvíce zlepšit. Analýza bude provedena nejen pomocí programu Microsoft Office Excel, ale také PASW Statistics 18 (IBM SPSS).

Pátá kapitola bude obsahovat návrhy a doporučení vyplývající z provedené analýzy systému odměňování a neformálního hodnocení se zaměřením na spokojenost, informovanost, spravedlnost systému odměňování, vztahy s nadřízeným i se spolupracovníky, náplň práce, neformální hodnocení a zpětnou vazbu.

Šestá kapitola bude věnována závěrečnému shrnutí.

2 Teoretická východiska systému odměňování a neformálního hodnocení

2.1 Personální činnosti

Základním a také nejdůležitějším úkolem personálního managementu je zajistit, aby personální struktura organizace plně vyhovovala jejím potřebám.

Odměňování zaměstnanců patří mezi základní personální činnosti. Personální činnosti a agendy se podle Dvořákové et al. (2001) zaměřují na člověka v pracovním procesu v oblastech:

1. personální strategie
2. personální plánování
3. analýza práce a vytváření pracovních úkolů
4. získávání a výběr zaměstnanců
5. přijímání a orientace zaměstnanců
6. mobilita zaměstnanců
7. řízení výkonu a hodnocení práce
8. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
9. pracovní podmínky
10. odměňování a zaměstnanecké výhody
11. pracovní vztahy
12. sociální rozvoj zaměstnanců
13. personální informační systém
14. personální controlling

Koubek (2008) pak uvádí ještě tyto personální činnosti:

1. průzkum trhu práce
2. zdravotní péče o pracovníky
3. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací
4. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

2.2 Systém odměňování

Podle Armstronga (1999) je systém odměňování zaměstnanců složen ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů. Toho organizace využívá při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty. Systém odměňování je utvářen tak, aby korespondoval s filosofií, strategií a politikou odměňování v organizaci. Zahrnuje také uspořádání procesů, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují různé úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých benefitů a dalších odměn v různých formách.

Koubek (2008) zdůrazňuje, že odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu či plat a jiné formy peněžní odměny, které jsou pracovníkovi poskytovány jako kompenzace za vykonanou práci, ale zahrnuje v sobě také povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody, ty bývají zpravidla nepeněžní, které jsou poskytovány pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, a to pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

Mezi odměny jsou podle Koubka (2008) zahrnovány také věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny také zařazováno i vzdělávání poskytované v rámci organizace.

Kromě těchto víceméně hmatatelných odměn neboli vnějších odměn, které kontroluje a o nichž rozhoduje organizace, je podle Koubka (2008) stále více pozornosti věnováno také tzv. odměnám vnitřním. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka jak s vykonávanou prací, tak s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry, apod. Vnitřní odměny tedy korespondují s osobností pracovníka, s jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy také používají i nepeněžní formy, z nichž ne všechny lze vyjádřit v penězích. Všechny tyto odměny tvoří tzv. **celkovou odměnu**.

Podle Čopíkové a Horváthové (2010) je **smyslem funkčního systému odměňování** v organizaci především odměňovat zaměstnance podle toho, jakou hodnotu vytvářejí, jak si jejich organizace cení a jak je podle toho chce platit. Důležité je také odměňovat správné věci tak, aby bylo jasné, čeho si organizace cení a co je pro ni důležité z hlediska chování a výsledků. Prostřednictvím odměňování organizace získává a udržuje potřebné vysoce kvalitní pracovníky a motivuje je a získává si tak jejich oddanost a angažovanost a vytváří kulturu vysokého výkonu.

2.2.1 Cíle systému odměňování

Podle Čopíkové a Horváthové (2010) by měl systém odměňování splňovat následující **tři cíle**, pokud tyto cíle systém odměňování nesplňuje, může docházet ke konfliktům.

- Systém odměňování by měl **být motivační**, tzn., že by měl být srovnatelný se systémem odměňování v jiných organizacích či na trhu práce a s úsilím projevovaným zaměstnancem během jeho profesionální aktivity. Systém odměňování je nápomocen zaměstnancům při rozhodování, pro kterou organizaci chtějí pracovat a také pro jejich stabilizaci v organizaci. Zásadní podmínkou pro splnění tohoto cíle je ekonomická situace organizace.
- Systém odměňování by měl **být spravedlivý**, což znamená, že by zaměstnanci neměli mít pocit, že jsou v porovnání s jinými zaměstnanci, kteří pracují na stejné úrovni a jsou stejně kompetentní, nějak finančně znevýhodňováni. Měl by dávat zaměstnancům pocit, že jsou odměňováni podle svých zásluh a že rozdíly, které v odměňování existují, jsou pochopitelné, zdůvodněné a opodstatněné, tzn., že existuje oprávněná diferenciací.
- Systém odměňování by také měl **být transparentní**. Všichni zaměstnanci by měli znát mechanismy fungování systému odměňování v dané organizaci. Systém odměňování by měl být jednoduchý tak, aby byl pochopitelný všem zaměstnancům. Jednoduchost systému odměňování zároveň pomáhá organizaci vyvarovat se omylů.

Tab.2.1 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2006, s. 631)

2.2.2 Význam celkové odměny

Armstrong (2007) ve svém pojetí celkové odměny říká, že odměňování lidí je představováno něčím více, než jen jejich zasypávání penězi. Armstrong (2007) spatřuje výhody koncepce celkového odměňování především ve větším vlivu, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilitě v uspokojování individuálních potřeb a řízení talentů.

- **Větší vliv** celkového odměňování vidí Armstrong především v tom, že sdružený efekt různých typů odměn má podle něj hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí.
- Zaměstnanecké vztahy, které jsou vytvořené za pomoci koncepce celkového odměňování, vedou k optimálnějšímu využívání relačních neboli vztahových, ale i transakčních odměn, čímž více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru a celkově tak dochází ke **zlepšení zaměstnaneckých vztahů**.
- Využívání relačních, neboli vztahových odměn, může pracovníky silněji připoutat k organizaci, protože mohou být **flexibilnější v uspokojování individuálních potřeb** a mohou tak lépe odpovídat jejich individuálním odměnám.
- **Řízení talentů**-pozitivní psychologická smlouva je nastavována prostřednictvím relačních (vztahových) odměn. Ty pak organizaci na trhu práce pomáhají při získávání

pracovníků odlišit se od ostatních organizací. Organizace se díky tomu může stát atraktivním zaměstnavatelem a skvělým místem pro práci, čímž přitahuje a udržuje potřebné talentované lidi.

Tab. 2.2 Model celkové odměny

Transakční (hmatatelné, hmotné)			Společné
Individuální	Peněžní odměny <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	Zaměstnanecké výhody <ul style="list-style-type: none"> • důchody • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita 	
	Vzdělávání a rozvoj <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů 	
Relační/vztahové (nehmotné)			

Zdroj: Armstrong (2006, s. 633)

2.3 Mzdové formy

Každá organizace se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zaměstnance odměňovat. Jestli za odpracovanou dobu, za výkon či za jiné zásluhy a také, zda budou odměny vázány na výkon individuální, skupinový nebo celopodnikový (Čopíková a Horváthová, 2010).

Existuje velké množství různých druhů mzdových forem, přičemž každá z nich má své výhody i nevýhody. Každá organizace má na výběr, zda zvolí jednu z nich nebo je bude kombinovat. Mezi základní mzdové formy podle Čopíkové a Horváthové (2010) patří:

- časová (základní) mzda, úkolová mzda, mzda za očekávané výsledky práce
- výkonové (pobídkové, zásluhové) mzdové formy
- dodatkové mzdové formy

2.3.1 Časová mzda, úkolová mzda a mzda za očekávané výsledky práce

2.3.1.1 Časová (základní) mzda

Podle Čopíkové a Horváthové (2010) se jedná o mzdu, či část mzdy, která je vyplácena podle odpracovaného času. Časová mzda je součinem mzdové sazby a odpracovaného času za dané období, tzn., že není závislá na výkonu. Časová mzda je nejčastější užívanou formou mzdy.

Existuje několik typů časových mezd:

- časová mzda základní hodinová
- časová mzda základná měsíční
- časová mzda základní za jiná období (směna, období kalendářního dne, týdne, dekády, kvartálu atd.)

Časová mzda má několik výhod. Především je jednoduchá a administrativně nenáročná, snadněji se pak i odhadují a plánují mzdové náklady. Další velkou výhodou je také

srozumitelnost pro zaměstnance. Časová mzda také vyvolává méně nespokojenosti a sporů než odměny výkonové či zásluhové. Časová mzda je také administrativně levnější.

Časová mzda se nejčastěji používá v případech, kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce nebo množství a intenzitu práce, což nemůže zaměstnanec ovlivnit, kdy potřeba práce není rovnoměrná, a kdy jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu, než množství vykonané práce.

Nevýhody časové mzdy jsou především ty, které mají jen omezený pobídkový účinek a nenutí zaměstnance ke zvyšování výkonu a produktivity práce a ani k rozšiřování svých schopností. Umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci druhých a na organizaci samotné. Vyžaduje také intenzivnější kontroly zaměstnanců a nucení k požadovanému výkonu.

2.3.1.2 Úkolová mzda

Podle Čopíkové a Horváthové (2010) se jedná o typ mzdy, který je nejjednodušší a nejpoužívanější. Tento typ mzdy je vhodný především pro dělnické práce. Při této formě mzdy jsou zaměstnanci placeni za každou odvedenou jednotku práce. Mzda je pak součinem odvedených jednotek práce a sazby za odvedenou práci. Existují dvě formy úkolové mzdy, a to úkolová mzda s rovnoměrným průběhem a úkolová mzda s diferencovaným průběhem.

Výhody úkolové mzdy jsou především v tom, že vedou zaměstnance k vyšším výkonům. Pokud se zaměstnancům podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají tím organizaci náklady, a zároveň přináší zaměstnancům vyšší výdělky, přičemž je potřeba menšího dohledu nad zaměstnanci.

Nevýhody jsou pak v tom, že zavedení a udržování systému je drahé a vyžaduje dobrou organizaci práce, mohou vzniknout nejrůznější rozpory při stanovování jednotek práce, produkce se může zvyšovat na úkor kvality, důraz na osobní výkon může vyvolávat konflikty mezi pracovníky navzájem a také se v mnoha případech může pro mnohé zaměstnance jednat o málo motivující systém.

2.3.1.3 Mzda za očekávané výsledky práce

Tento druh mzdy je podle Čopíkové a Horváthové (2010) v podstatě odměna za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se zaváže zaměstnanec zaměstnavateli odvést či odvádět v určitém čase či během určitého období v dohodnutém množství a kvalitě.

Tato forma odměny se používá u dělníků, specialistů a nižších a středních vedoucích pracovníků. Předpokladem zavedení této formy odměny je přesné stanovení očekávaných výsledků a kritéria jejich kontroly, precizní plánování a stanovení termínů a postupů, kritéria pro hodnocení výsledků, existence norem spotřeby práce a vytvoření adekvátních podmínek pro zaměstnance.

Mzdy za očekávané výsledky práce mají tři podoby, a to smluvní mzdu, mzdu s měřeným denním výkonem a programovou mzdu.

2.3.2 Zásluhové odměňování

Zásluhové odměňování je spojeno s individuálním výkonem, přínosem, schopnostmi a dovednostmi a s výkonem týmu či organizace. Zásluhové odměňování má velmi silnou vazbu mezi výkonem a odměnou (Čopíková a Horváthová, 2010).

2.3.3 Odměňování podle výkonu

Odměňování podle výkonu nastává dle Čopíkové a Horváthové (2010) tehdy, je-li alespoň část mzdy zaměstnance (pohyblivá nebo variabilní složka) závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu a její výše není předem zaručena. Jestliže je variabilní složka mzdy závislá i na jiných než výkonových faktorech, nebo je-li její výše předem zaručena, nejedná se o výkonové odměňování.

Systém výkonového odměňování musí naplňovat několik charakteristik. Především musí výkonové cíle odrážet strategické cíle organizace. Do přípravy systému odměňování

podle výkonu musí být zapojeni jak zaměstnanci, tak linioví manažeři a tento systém si musí získat jejich podporu. Tento systém by měl být jednoduchý a manažeři musí být proškoleni.

Odměňování podle výkonu je motivační, ale pouze při splnění daných podmínek. Odměna musí být vázána na jasně stanovený úkol či pracovní cíle, které musí být samozřejmě realistické. Odměna podle výkonu je závislá na objektivním hodnocení nebo na pracovním výsledku a oboje může zaměstnanec nebo pracovní skupina přímo ovlivnit svým výkonem. Odměna musí být významná, aby stálo za to, vynaložit úsilí pro její získání. Musí existovat jasně definovaná a srozumitelná pravidla pro přiznání odměny. Odměna by měla být vyplácena ihned (co nejdříve) po splnění cíle a po odvedení výkonu. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, odměna ztrácí motivační působení.

Odměny jsou vypláceny s různou četností, což se obvykle odvíjí od pracovní pozice. Administrativní a dělnické profese dostávají odměny zpravidla měsíčně, střední management ročně nebo čtvrtletně a vrcholový management většinou ročně. Pobídková mzda bývá stanovena procentem ze mzdy základní.

Odměňování podle výkonu je prováděno prostřednictvím několika nástrojů:

- **Provize**-jsou uplatňovány především u obchodních činností nebo v některých službách. Odměna zaměstnance je pak z části (zaměstnanec dostává základní mzdu a k ní pak provizi) nebo zcela závislá (pak se jedná o přímou podílovou mzdu) na prodaném množství nebo poskytnutých službách.
- **Prémie nebo bonusy**-vyskytují se ve dvou formách, a to jako jednorázové prémie (bonus, mimořádná odměna) i jako periodicky se opakující prémie (bonusy, výkonové odměny), jsou poskytovány k časové nebo úkolové mzdě a mohou být poskytovány i k jiným základním mzdovým formám.
- **Podíly na zisku**-jedná se o formu výkonové odměny, která spočívá v rozdělení části zisku zaměstnancům jako doplněk k jejich mzdě. Cílem tohoto nástroje je především to, aby měli zaměstnanci zájem na zvyšování produktivity, snižování nákladů apod.

- **Odměny za úsporu času**-tento nástroj odměňuje zaměstnance za to, že odvedli žádoucí množství práce během kratší doby, než je stanoveno normou. Tato forma je vhodná zejména pro dělníky.
- **Zaměstnanecké akcie**-objevuje se velké množství systémů zaměstnaneckých akcií. Některé jsou určeny pro manažery, jiné pro všechny zaměstnance. Zaměstnancům jsou obvykle nabídnuty ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době, po kterou je zaměstnanec v organizaci zaměstnán nebo mzdě a zisku organizace.

Dalšími druhy zásahového odměňování jsou odměňování podle schopností, odměňování podle dovedností a odměňování podle přínosu.

2.3.4 Dodatkové formy odměňování

Dodatkové formy odměňování mohou, ale nemusí být podle Čopíkové a Horváthové (2010) vázány přímo na výkon a mohou být vypláceny buď jednorázově, nebo opakovaně a mohou být i určeny jak jednotlivcům, tak skupinám, nebo všem bez rozdílu.

Nejčastější dodatkové formy odměňování jsou povinné a nepovinné příplatky (např. za přesčasovou práci, práci o víkendech, za zastupování), osobní výplaty (věrnostní prémie, příspěvky k životnímu jubileu apod.), třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, odměna u příležitosti odchodu do důchodu aj.

2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pouze jako odměna zaměstnanci za to, že pro organizaci pracuje (Čopíková a Horváthová, 2010).

Cílem zaměstnaneckých výhod je podle Čopíkové a Horváthové (2010) poskytnout zaměstnancům atraktivní a konkurenceschopný systém celkové odměny, který organizaci pomůže zajistit získání a udržení kvalitních zaměstnanců a omezovat tak jejich nespokojenost a fluktuaci, zlepšovat jejich zaměstnanecké vztahy či loajalitu zaměstnanců vůči organizaci a ztotožnění se s organizací. Dále také poskytnout jak organizaci, tak zaměstnancům různé daňové výhody a uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tím také podporovat jejich výkonnost.

Poskytování zaměstnaneckých výhod skýtá podle Čopíkové a Horváthové (2010) pro organizaci několik úskalí. Zaměstnanci mají sklon vnímat zaměstnanecké výhody jako něco samozřejmého, ne jako nadstandardní péči organizace o ně. Zaměstnanecké výhody jsou pro ně často vnímány jako přirozená součást zaměstnaneckého vztahu. Jsou-li zaměstnanecké výhody poskytovány plošně, bývají velice často nepružné, nevyhovují všem zaměstnancům, což může vést k nespokojenosti s nimi. Organizace také často poskytují zaměstnanecké benefity podle konkurence, trhu či firem, které tyto výhody poskytují, ale ne podle individuálních potřeb organizace, potažmo zaměstnanců. Pokud poskytování benefitů vyvolává v zaměstnancích pocit nespravedlnosti či favorizování, vyvolává to nespokojenost zaměstnanců. Stává se také, že organizace prezentují jako benefity i to, co jsou dle zákonných norem povinny poskytovat.

Zaměstnanecké výhody mohou být podle Čopíkové a Horváthové (2010) poskytovány všem zaměstnancům, v tomto případě se jedná o nejrozumnější příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvky na stravování, na rekreaci, na sport a kulturní akce, na vzdělávací kurzy a školení, hrazení zdravotních prohlídek, úhrada masážních a rehabilitačních služeb, nákup vitaminových přípravků, zvýhodněné půjčky, dary k životním a jiným jubileím, prodej firemních produktů za zvýhodněné ceny, poskytování nápojů a občerstvení na pracovišti apod. Benefity mohou být ale také poskytovány jen určité skupině zaměstnanců, zde se jedná např. o možnost využívání služebního auta i pro soukromé účely, zajišťování nebo hrazení dopravy do a ze zaměstnání, poskytnutí bezplatného přechodného bydlení, opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií apod. Benefity mohou být poskytovány i individuálně, zde se jedná např. o různé podpory při

neštěstí v rodině, při živelné pohromě, dlouhodobé nemoci, nepříznivé sociální a finanční situaci apod. Mezi zaměstnanecké výhody patří také nadstandardně dlouhá dovolená, vyšší výše odstupného při podání výpovědi zaměstnavatelem, volno pro zařizování soukromých potřeb, pružná pracovní doba, zavedení konta pracovní doby, možnost práce z domova, příspěvek k nemocenské, poskytování nadlimitní výše stravného při tuzemských pracovních cestách, nadlimitní výše stravného a kapesného při zahraničních pracovních cestách apod.

Zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány všem zaměstnancům, mohou být poskytovány dvěma způsoby, a to jednotně (fixně, plošně) pro všechny zaměstnance, nebo flexibilně. Jsou-li poskytovány plošně, mají nárok všichni zaměstnanci na veškeré organizací nabízené benefity a je pouze na nich, zda je využijí nebo ne. V tomto případě hrozí to, že organizace investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci o ně nemají zájem. U flexibilního systému poskytování zaměstnaneckých benefitů si mohou zaměstnanci vybrat v rámci stanoveného balíčku a stanoveného limitu bodů pro každého zaměstnance takové benefity, které jim budou nejvíce vyhovovat.

Vzhledem k tomu, že zaměstnaneckých benefitů existuje široká škála a organizace jich poskytují také široké spektrum, využívají tak tzv. cafeteria systém. Cafeteria systém je systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, kdy jsou zaměstnancům přiřazeny určité počty bodů nebo virtuálních peněz, které pak směňují za zaměstnanecké výhody dle svých přání. Výhody tohoto systému jsou především ty, že je flexibilní k potřebám zaměstnanců, transparentní, spravedlivý, je konkurenční výhodou. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány na základě svobodné volby zaměstnanců, zvyšuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Nevýhodami pak jsou hlavně potřeba intenzivní komunikace, náročná administrativa a nákladná implementace systému, a to, že systém musí být pravidelně aktualizován, což je také nákladné. Cafeteria systém existuje ve třech základních variantách - systém bufetu, systém jádra a systém bloků. Systém bufetu funguje tak, že zaměstnanci si vybírají z jakýchkoli organizací poskytovaných výhod až do výše svého bodového kreditu. Systém jádra spočívá v tom, že je pevně stanovené jádro zaměstnaneckých výhod, které jsou pro všechny zaměstnance stejné a zaměstnanci si pak vybírají dle svého uvážení z volitelného bloku. Systém bloků je postaven na tom, že zaměstnanecké výhody jsou rozděleny do

jednotlivých kategorií či bloků a zaměstnanci si vybírají sami, který blok budou chtít pobírat (Čopíková a Horváthová, 2010).

2.5 Motivace a stimulace

2.5.1 Motivace a motiv

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly-pohnutky, motivy.“ (Bedrnová a Nový et al., 2009, s. 362)

Tyto činnosti pak člověka určitým směrem orientují, čili zaměřují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu pak udržují. Navenek se pak toto působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti neboli motivovaného jednání (Bedrnová a Nový et al., 2009).

Podle Bernové, Nového et al. (2009) je motiv určitá jednotná vnitřní síla-popud, pohnutka. Lze jej chápat také jako psychologickou příčinu nebo důvod chování a jednání jedince. Motiv dává činnostem jedince psychologický smysl. Cílem každého motivu je dosáhnout určitého konečného psychologického stavu, tj. nasycení motivu neboli dosažení pocitu naplnění z toho, že bylo dosaženo cíle motivu. Tyto motivy se nazývají cílové nebo také terminální. Mimo ně však také existují motivy instrumentální, což jsou motivy, kterým nelze přiřadit cílový stav. Jedná se např. o zájem člověka o určitou oblast.

Vhodná stimulace se podle Bedrnové a Nového (2010) neobejde bez znalosti motivačního profilu. Motivační profil se odvíjí od osobnosti jedince.

Motivační profil jedince je relativně stálý soubor rysů a charakteristik osobnosti jedince, který je pro každého jedinečný a specifický. Každý jedinec vnímá různé situace odlišně. To co je pro někoho výzva či příležitost k úspěchu, nemusí u někoho vyvolat žádnou reakci a jiný to zase může brát jako ohrožení.

Motivační profil se u člověka utváří a vyvíjí spolu s vývojem osobnosti, a to již od nejútlejšího věku.

Poznáním motivačního profilu jedincem získáme určitý „vhled“ do jeho „nitra“, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání a je také základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí. Mezi tyto dimenze patří např. orientace na dosažení úspěchu versus orientace na vyhnutí se neúspěchu, orientace na úspěch versus orientace na vlastní činnost, na její obsah, situační orientace versus perspektivní orientace, individuální orientace versus skupinová orientace, osobní orientace versus neosobní, resp. prosociální orientace, činnost versus pasivita, orientace na ekonomický prospěch versus morální uspokojení, zaměření směrem k organizaci versus zaměření směrem od organizace, atd. (Bedrnová a Nový et al., 2009).

2.5.2 Stimulace a stimul

Stimulace je vnější působení na psychiku člověka. V důsledku tohoto působení může, ale nemusí, docházet k určitým změnám v činnosti jedince. Tyto změny jsou dány prostřednictvím změn psychických procesů, především pak prostřednictvím motivace člověka (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Stimulem může být jakýkoli podnět, který tyto změny motivace vyvolává. Může se jednat o impulsy nebo incentive. Impuls je endogenní neboli vnitřní podnět. Impulem může být např. bolest, která může vyvolat motiv návštěvy lékaře nebo např. únava, která může vyvolat motiv odpočinku. Incentiv je exogenní neboli vnější podnět. Vztahují se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Incentivem může být např. pochvala za dobrý výkon, či třeba nabídka možného pracovního postupu za dobré pracovní výsledky (Bedrnová a Nový et al., 2009).

2.5.3 Stimulační prostředky

Bedrnová a Nový et al. (2009) uvádějí jako nejdůležitější stimulační prostředky, a to jak z podnikového tak psychologického hlediska:

1. Hmotná odměna

Hmotná odměna je nejdůležitějším zdrojem stimulace pracovníků, a to proto, že je existenčním zdrojem. Spadá zde mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony, ale také některé zaměstnanecké výhody, jako např. služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, slevy na podnikové zboží, půjčky pro zaměstnance, důchodové a jiné druhy pojištění, příspěvky na oblečení, kulturu, sport.

2. Obsah práce

V motivačním profilu lze nalézt dvě dimenze, a to orientaci na úspěch a její protipól, orientaci na obsah činnosti.

Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří apel na tvořivé myšlení (hledání nových řešení), samostatnost (autonomii), koncepční myšlení (nadhled), systematické myšlení (vyvozování vztahů a jejich důsledků), hrdost na práci (práce má smysl a je užitečná), hrdost na vlastní schopnosti, prestiže, seberozvoje, sebekontroly, moci, estetický, společenský, péče o druhé lidi, péče o přírodu, nebe nad hlavou (práce se vykonává pod širým nebem), jistoty a perspektivnosti jistot a řada dalších apelů.

3. Povzbuzování pracovníků-neformální hodnocení

Jedná se o významný stimulační nástroj v rukách manažerů. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu emocionální prožitkovou.

V racionální rovině se jedná o zpětnou vazbu. Zpětnou vazbou dává manažer pracovníkovi najevo, jak jeho výkon odpovídá nebo naopak neodpovídá očekávání s ohledem na stanovené cíle. Nejúčinnější je zpětná vazba tehdy, je-li podávána konkrétně v průběhu nebo bezprostředně po dokončení činnosti.

V emocionální rovině jde o to, že pracovník cítí důležitost svou i své práce pro organizaci, uspokojuje ho, že dokázal něco pozitivního, čímž se zvyšuje jeho sebedůvěra a posiluje to také jeho přesvědčení, že je schopen podat i lepší výkon. Je více motivován a zvýšila se také jeho ochota pracovat.

Dobrý manažer si všímá a oceňuje všechny dobré a k cíli směřující výsledky, avšak nepřehlíží nedostatky, a vhodným způsobem na ně upozorňuje, což je jedno z největších

umění lidské komunikace, které podněcuje zaměstnance k odstranění nedostatků a zároveň také ukazuje, jak by měli pracovníci postupovat, když se nechá přiměřený prostor pro iniciativu k zlepšením.

4. Atmosféra pracovní skupiny

Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, které se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí.

Vedoucí nemůže skupině nařídít, jak se má chovat, ale může ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí a to svou formální a neformální autoritou, prostřednictvím vztahu důvěry, který se mezi ním a skupinou vytvořil. V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. V dobré pracovní skupině si v rámci porovnávání člověk posiluje sebevědomí, má tendence se zlepšovat apod., zato ve špatné pracovní skupině se na individuální výkony pohlíží negativně a dobrý výkon je považován za šplhounství, neloajalitu k partě apod.

Manažer by měl umět rozpoznat sedm skupinových fenoménů, bez jejichž znalosti nelze skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích:

1. Jakou roli má každý jedinec ve skupině.
2. Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky.
4. Jaké procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně nebo pevně).
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové reakce používá.

5. Pracovní podmínky a režim práce

Zájem organizace vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro práci má hned dvojí efekt. Primárně dojde ke zlepšení podmínek pro práci a tím i ke zlepšení výkonu, a druhotně pak dochází ke zlepšení vztahu se zaměstnanci, protože zlepšením pracovních podmínek dává organizace zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží, že jsou pro ni důležití a že jí na nich záleží.

Důležitým faktem ale je, že ne všichni zaměstnanci vnímají změny stejně. Někteří reagují pozitivně již na malé změny, jiní zaznamenají až změny velké. Znamená to tedy, že zlepšení pracovních podmínek se nemusí vždy projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců ani v jejich spokojenosti. Na zaměstnancích se vždy projeví nezájem organizace o zlepšování pracovních podmínek. Nezájem vedení organizace se vždy negativně projeví na zaměstnancích.

6. Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace člověka s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života a úspěchy, kterých dosahuje v práci, jsou pro něj důležité v oblasti sebehodnocení.

Identifikace člověka s profesí znamená, že svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky.

Identifikace člověka s organizací pak znamená, že se s ní pracovník ztotožňuje a přijal její cíle za vlastní.

Propojenost identifikace s prací, profesí a podnikem pak vede k tomu, že pracovní výkon zaměstnance je dlouhodobě vysoký, pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný.

7. Externí stimulační faktory

Jedná se o faktory, které mají širší než organizační rámec. Jde o celkovou image organizace, o to, jak je organizace vnímána v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, prestiž. Platí zde přímá úměra v obou směrech – čím více prestižní organizace bude, tím více jsou zaměstnanci stimulováni k práci a naopak.

Mezi externí stimulační faktory patří také makroekonomická situace. Střídá se období vysokého pracovního nadšení s obdobím apatie a skepse, v závislosti na očekáváních ekonomického růstu, recese a stagnace.

Mezi externí stimulační faktory řadí také mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů.

2.6 Spokojenost

2.6.1 Pracovní spokojenost

Bedrnová a Nový et al. (2009) uvádí **tři pohledy na pracovní spokojenost**, které se do kvality výkonu promítají zcela odlišně:

- Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je vnímána jako určité kritérium hodnocení personální politiky v organizaci. Dá se tedy říci, že zde platí přímá úměrnost ve smyslu - čím větší je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami v organizaci, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará. Tento druh pracovní spokojenosti je popisem stavu.
- Spokojenost zaměstnanců je vnímána jako podmínka efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců. Spokojenost je v tomto smyslu definována jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Tento typ spokojenosti lze brát jako hnací sílu.
- Spokojenost ve smyslu uspokojení na základě dosahování nízkých cílů, a to ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat. Tento druh spokojenosti je spíše překážkou či brzdou žádoucího pracovního výkonu.

Provazník a Komárková (2004, s. 84) shrnují různé pojetí pracovní spokojenosti v tab. 2.3

Tab. 2.3 Významy pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Provazník, Komárková (2004, s. 84)

Vztahem spokojenosti a motivace se podle Provazníka a Komárkové (2004) zabývá Herzberg ve své dvoufaktorové teorii pracovní motivace. Herzberg zde rozlišuje vnitřní spokojenost a nespokojenost a vnější spokojenost a nespokojenost. Pod pojmem „spokojenost“ se myslí vnitřní uspokojení z práce a pod pojmem „ne-nespokojenost“ spokojenost s vnějšími podmínkami práce.

Vnitřní faktory spokojenosti jsou spojeny s potřebou seberealizace, a proto je pro její uspokojení nutná možnost seberealizace. Pokud podmínky seberealizaci umožňují, má člověk z práce pocit úspěšnosti, práce je pro něj zajímavá, dává mu možnost růstu a pracovního postupu atd.

Vnější podmínky jsou důležité, pokud blokují uskutečnění potřeby seberealizace, a z toho důvodu je Herzberg nazývá frustrátory či hygienické faktory. Tyto faktory si člověk uvědomuje až tehdy, když něco není v pořádku a tuto situaci prožívá jako nespokojenost. Pokud jsou ale v pořádku, nelze tento stav nazvat jako spokojenost, ale jako ne-nespokojenost. Nespokojenost s vnějšími faktory, kterými jsou např. fyzické pracovní podmínky, organizace práce, mezilidské vztahy na pracovišti, odměny, se projevují

prostřednictvím subjektivního vnímání. Vznikají tak rozdíly mezi hodnocením stejné situace, podmínek apod. různými jednotlivci.

Nespokojenost s vnějšími podmínkami působí na vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou pracovník pociťuje ze strany zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel pečuje o pracovní podmínky, mají zaměstnanci pocit, že podniku na jejich práci záleží, že je pro něj důležitá, že ji oceňuje. Pokud jsou zaměstnanci s podmínkami nespokojeni, interpretují si to jako nedostatek zájmu podniku o jejich práci apod.

Vztah spokojenosti a motivace je dán tím, že dobré pracovní podmínky ve většině případů stimulují motivaci k práci. Totéž platí i tehdy, kdy člověka uspokojuje a naplňuje samotný obsah práce.

2.7 Zpětná vazba

Armstrong (2011) definuje zpětnou vazbu jako poskytování informací lidem o tom, jak si vedli, v oblasti výsledků, událostí, kritických případů a také o tom, jaké chování je důležité a žádoucí. Zpětná vazba může být pozitivní, což je v případech, kdy se lidem říká, že si vedli dobře, i konstruktivní, což je tehdy, když jim poskytujeme radu v tom, jak pracovat lépe, a negativní, tj. když se lidem říká, že si vedli špatně. Zpětná vazba upevňuje a posiluje efektivní chování a ukazuje, kde a jak je třeba chování změnit.

Armstrong (2011) zdůrazňuje, že zpětná vazba v podobě rozhovorů o pracovním výkonu by měla obsahovat oboustrannou výměnu názorů a informací. Jedině prostřednictvím této výměny názorů a informací je možno zajistit, že zaměstnanec naprosto pochopí, co je dobré, co je špatné, proč byl některý výkon dobrý a některý špatný. Zlepšení jsou tedy možná jediné prostřednictvím zpětné vazby, která je včasná. Čím delší čas uběhne, tím větší pak bývá problém zapamatovat si jasné povahu a kvalitu událostí týkajících se výkonu.

Armstrong (2011) také vytyčuje zásadní rozdíl mezi hodnocením a zpětnou vazbou. Zpětná vazba je založená na informacích, ale hodnocení je založeno na mínění, názoru, úsudku, dobrém zdání. Další zásadní rozdíl je pak ten, že zpětná vazba je průběžná a trvalá činnost, zatímco hodnocení je činnost periodická.

2.8 Metodologie průzkumu

Pro získání primárních dat v oblasti systému odměňování a neformálního hodnocení byla zvolena metoda písemného dotazování.

Dotazník je písemná forma dotazování. Jedná se o strukturovaný soubor otázek, na které respondent (dotazovaný) odpovídá. Dotazníkem se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech apod. (Pavlica et al, 2000).

Písemné dotazování se člení na neadresné a adresné. Neadresným dotazováním je anketa, což jsou všechny způsoby písemného dotazování, kdy záleží pouze na aktivitě respondenta, zda odpoví nebo ne. Adresným dotazováním je dotazník. U tohoto způsobu je respondent oslovován podobně jako v případě rozhovoru. Rozdíl mezi adresným a neadresným dotazováním spočívá také v tom, že výsledky neadresného dotazování nebývají považovány jako tak reprezentativní a jsou považovány pouze jako orientační. Výsledky adresného dotazování jsou považovány jako reprezentativní (Bedrnová a Nový et al., 2009).

Adresné dotazování se člení na poštovní dotazování s osobním průvodním dopisem, písemné dotazování u odborníků a písemné dotazování v organizacích. Dotazování v organizacích se nejčastěji týká spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců se situací v podniku, identifikace zaměstnanců s prací, profesí a podnikem, průběhu kariéry, adaptace, motivace, postojů k práci apod. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

Písemné dotazování v organizacích buď využívá shromáždění respondentů na jednom místě, např. v místnosti, kde jsou pro dotazování vytvořeny podmínky, nebo se dotazníky rozdávají jednotlivcům na pracovišti s tím, že budou po určité době vybrány zpět, nebo mají být odevzdány na určitém místě. Výhodou tohoto způsobu je poměrně vysoká návratnost a možnost soustředění se na úzký okruh problémů.

V dotazníku, na rozdíl např. od rozhovoru, není možné pokládat doplňující otázky. Je tedy důležité věnovat vysokou pozornost sestavování dotazníku. Výsledek výzkumu závisí na dvou faktorech, a to na formulaci jednotlivých položek a na konstrukci dotazníku.

U formulací jednotlivých položek je důležité věnovat pozornost jazykové stránce. Formulace jednotlivých otázek musí odpovídat věku, socioekonomické úrovni, vzdělání apod. Neměly by se objevovat odborné výrazy, žargon, slang a jiné výrazy, u kterých hrozí, že jim respondent neporozumí. Je nutné se vyvarovat také dvojsmyslům, sugestivním formulacím atd. (Pavlica et al., 2000).

Pro formulaci položek je možné vybrat variantu uzavřenou, otevřenou nebo škálovou. Uzavřené otázky poskytují předem formulované odpovědi (alternativy), z nichž respondent vybírá. Výhodou uzavřených otázek je to, že je dosahováno větší jednotnosti měření a tím i větší spolehlivosti, což umožňuje lepší kvantitativní zpracování. Nevýhodou je povrchnost odpovědi, která přesně nevystihuje respondentův názor, postoj (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001).

U otevřených otázek se neobjevují žádné předem formulované odpovědi. Respondent na otevřené otázky odpovídá pouze dle vlastního uvážení. Výhodou je to, že respondent má možnost pružných a hlubších odpovědí, které mohou lépe vystihnout jeho názor, postoj, záměr, emoce atd. Nevýhodou těchto otázek je jejich velice problematické kvantitativní vyhodnocování.

Někdy se objevují také otázky polootevřené, které sice poskytují předem definované varianty odpovědi, ale zároveň je možné, aby je respondent doplnil o vlastní variantu, popř. některou variantu upřesnil (Nový a Surynek, 2006).

Škálové položky jsou tvořeny soubory, které jsou zaměřeny na různé problémové okruhy.

Výhody dotazníku spočívají v tom, že písemné dotazování je levnější oproti jiným formám dotazování (např. oproti dotazování na ulici). U písemného dotazování také nedochází k ovlivňování respondenta tazatelem, které by mohlo být nežádoucí.

Neopomenutelnou výhodou je také to, že respondent si sám určuje dobu, kterou potřebuje pro zodpovězení otázek.

Nevýhody dotazníku jsou pak především v nižší návratnosti, což je způsobeno hlavně tím, že je jednodušší vyhodit kus papíru do koše, než odmítnout žádost tazatele o rozhovor. Další nevýhodou je to, že respondent má možnost si odpovědi déle rozmýšlet, čímž se ztrácí velice ceněná spontánnost odpovědí. Jako další nevýhody jsou často uváděny např. nemožná kontrola nad tím, kdo ve skutečnosti dotazník vyplnil a to, že nejsou pod kontrolou podmínky, za kterých je dotazník vyplňován a může tak docházet k různým rušivým vlivům. Tyto nevýhody lze ale jednoduše eliminovat např. tím, že je dotazník rozdán na konci porady nebo směny apod., čímž jsou pod kontrolou jak správní respondenti, tak podmínky a navíc se tím dá dosáhnout i téměř 100% návratnosti (Bedrnová a Nový et al., 2009).

3 Charakteristika organizace

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. je výrobní společnost zaměřená především na výrobu a zpracování surového železa a oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl hutní výroby tvoří dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenská výroba produkuje z největší části důlní výztuže a silniční svodidla. Servis a obslužné činnosti jsou v převážné míře zajišťovány vlastními obslužnými závody.

Společnost byla založena 31. 12. 1951 a jako akciová společnost vznikla 22. 1. 1992 a privatizována byla 31. 1. 2003.

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. je největším výrobcem oceli, jedním z největších zaměstnavatelů a plátců daní v České republice. V Moravskoslezském kraji má společnost 2. nejvyšší průměrnou mzdu. Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. je součástí skupiny ArcelorMittal, která je největší světovou ocelářskou společností.

Společnost je dynamicky se rozvíjející společností, která významně přispívá k zaměstnanosti a sociálnímu klidu na Ostravsku.

Společnost zaměstnává téměř 5.000 lidí, dohromady i s dceřinými společnostmi jich je 9.000. Průměrná mzda zaměstnanců v roce 2010 činila 30.816,- Kč, v roce 2011 to bylo 32.796,- Kč.

3.1 Závody organizace

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. je rozdělena do osmi závodů. Jedná se o Koksovnu, Vysoké pece, Ocelárnu, Válcovny, ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o., Údržbu, ArcelorMittal Energy Ostrava s.r.o. a Dopravu.

Závod Koksovna je největším výrobcem koksu v České republice. Ročně produkuje cca 1,5 milionů tun koksu. V chemické části tohoto závodu se vyrábí surový černouhelný dehet, surový koksárenský benzol, koksárenský plyn a kapalná síra. Tyto produkty jsou dále expedovány na domácí i zahraniční trhy.

Závod Vysoké pece disponuje čtyřmi vysokými pecemi. Roční produkce se pohybuje okolo 3 milionů tun surového železa. Mimo výrobu surového železa a aglomerátu, které jsou

produkovány pouze pro vlastní spotřebu, jsou externím zákazníkům prodávány výrobky z vysokopecní strusky-struskové kamenivo a vysokopecní granulát pro další zpracování v cementárnách a sklárnách.

Závod Ocelárna je největším výrobcem oceli v České republice. Roční produkce se pohybuje okolo 3 milionů tun oceli.

Závod Válcovny dodává dlouhé a ploché válcované výrobky určené pro stavby a konstrukce na tuzemském i zahraničním trhu.

Závod ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o. je výrobně-opravářským závodem. Poskytuje služby závodům a útvarům akciové společnosti, ale také partnerům v rámci skupiny, případně také tuzemským a zahraničním zákazníkům. Základní sortiment strojírenských výrobků tvoří výroba strojních dílů a zařízení, ocelových konstrukcí a výroba železničního dvojkolí. Dále pak výroba odlitků z oceli a litiny. Tento závod také provádí opravy elektrických strojů, projektování, dodávky, montáž a údržbu elektrických zařízení, opravy mechanizačních prostředků, provádění rekonstrukce a údržba staveb, apod.

Závod údržba představuje opravářský a údržbářský komplex, zajišťující potřeby závodů společnosti při údržbě, opravách modernizacích výrobního zařízení a investiční výrobě.

Závod ArcelorMittal Energy Ostrava s.r.o. je komplex v oboru vodního hospodářství, teplotnictví, plynárenství, elektro-energetiky a výrobě technických plynů.

Závod Doprava zajišťuje služby v oblasti interní železniční a silniční dopravy a přepravy pro jednotlivé organizační útvary společnosti.

3.2 Historie organizace

Historie společnosti sahá až do roku **1942**, kdy tehdejší Vítkovické železářny započaly výstavbu svého jižního závodu v Kunčicích. V **letech 1947-1948** bylo přijato rozhodnutí o výstavbě hutního kombinátu, v této době šlo ještě jako součást Vítkovických železáren. **31. 12. 1951** došlo k osamostatnění a vznikla Nová Huť Klementa Gottwalda, národní podnik.

První etapa existence podniku se datuje v **letech 1951-1958**. V této době byl celý kombinát tvořen pěti koksárenskými bateriemi, dvěma vysokými pecemi včetně lícího stroje,

čtyřmi siemens-martinskými a pěti hlubinnými pecemi, blokovnou, válcovnou trub, slévárnou šedé litiny a částí elektrárny včetně vodohospodářství.

Ve druhé etapě, **v letech 1958-1961**, docházelo především k rozšiřování kapacit pro produkci základních surovin, jako jsou koks, surové železo a ocel a také se stavěly provozovny pro následné zpracování těchto produktů. V tomto období byla také zprovozněna válcovací trať a linka na výrobu osobních, nákladních a traktorových kol. Počet koksárenských baterií byl navýšen o čtyři, přibýly také dvě vysoké pece a pět sklopných pecí na výrobu oceli. Byla postavena také nová blokovna, pásové tratě P-250 a P-800, kontidráťová trať, zařízení na výrobu trubek, kyslíkárna a jiné.

V letech 1967-1985 docházelo k rozsáhlým modernizacím martinských pecí na pece tandemové. Další větší investicí byla výstavba středojemné válcovny v jižní části závodu, centrální kyslíkárny a velkokapacitní koksárenské baterie.

V roce 1989 došlo ke změně názvu a z Nové Huti Klementa Gottwalda se stala Nová Huť, státní podnik. S touto změnou se pojí další významné technologické události, zejména přechod od odlévání oceli do ingotů k plynulému odlévání oceli.

V letech 1993-1999 byla postupně připojena zařízení pro plynulé odlévání. První v prosinci roku 1993, druhé o čtyři roky později a třetí v srpnu 1999. Tato změna přinesla větší výtěžnost oceli a v podstatě nižší energetickou náročnost. Neméně významnou událostí byla také výstavba válcovny na výrobu širokého, za tepla válcovaného pásu, která nahradila dvě zastaralé tratě a jejíž komplex je označován pásová minihuť.

Koncem ledna 2003 nastal zlom, když Lakshmi Mittal, jehož strategie je založena především na restrukturalizaci a modernizaci upadajících oceláren, koupil v rámci privatizace Novou Huť a zhruba v polovině dubna vznikla ISPAT Nová Huť, a. s.

Koncem roku 2004 se opět změnil název společnosti, tentokrát na Mittal Steel Ostrava, a. s. V rámci privatizace se z některých provozů a závodů staly přidružené nebo dceřiné podniky, například JÄKL Karviná, a. s., Nová Huť Zábřeh, a. s. nebo Vysoké pece Ostrava, a. s.

V roce 2006 se nejdiskutovanějším tématem ocelářského světa stala snaha Lakshmiho Mittala o převzetí světové dvojky AB. Koncem června tohoto roku oznámila rada Arcelorů

sloučení s Mittal Steel a vznikl tak světový gigant, v důsledku čehož se změnil i název ostravské společnosti na dnešní ArcelorMittal Ostrava a.s.

Roku 2007 se některé společnosti, které se vydělily v roce 2004, opět organizačně připojily k mateřské společnosti.

4 Analýza vybraných faktorů systému odměňování a neformálního hodnocení

4.1 Kolektivní smlouva 2010-2012

Odměňování je ve společnosti řízeno na základě kolektivní smlouvy, která byla uzavřena v březnu roku 2010, s platností do konce roku 2012. 30. 3. 2012 byl podepsán dodatek ke kolektivní smlouvě, který přináší několik změn v odměňování.

Podmínky zde uvedené se vztahují k dodatku kolektivní smlouvy 1/2011, který byl podepsán 3. 2. 2011.

Základní mzda

Došlo k navýšení mezd o 3%. Průměrný plat zaměstnanců dosahoval v roce 2011 32.796,- Kč.

Mzdové příplatky

Mzda a náhradní volno za práci přesčas-za práci přesčas mají zaměstnanci nárok na příplatek ve výši 25% průměrného výdělku, nejméně ale 25,- Kč/hod. nebo odpracované hodiny přesčas mohou vyměnit za náhradní volno, přičemž hodina přesčas odpovídá hodině náhradního volna.

Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek-za práci ve svátek mají zaměstnanci nárok na mzdu a náhradní volno. V době čerpání náhradního volna za práci ve svátek mají zaměstnanci nárok na 100% svého průměrného výdělku a při náhradě za dny 24., 25. a 26. 12., 1. 1. a na Velikonoční pondělí ještě příplatek 25% průměrného výdělku.

Příplatek za práci v noci-za práci konanou v době od 22 hod. do 6 hod. se poskytuje příplatek ve výši 10% průměrného výdělku, nejméně ale 22,- Kč/hod.

Příplatek za práci v odpoledních směnách-za odpolední směnu se příplácí 5,- Kč/hod.

Příplatek za práci o sobotách a nedělích-za práci o sobotách a nedělích mají zaměstnanci nárok na příplatek ve výši 10% průměrného výdělku, nejméně ale 35,- Kč/hod.

Příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách-mají zaměstnanci nárok na příplatek ve výši 7,20,- Kč/hod. pakliže spadají do 3. kategorie a 11,20,- Kč/hod. pakliže spadají do kategorie 4.

Příplatek za práci v izolačních dýchacích přístrojích-tento příplatek činí 45,- Kč/hod. při běžné údržbě a pravidelné kontrole veškerých plynových zařízení, 58,- Kč/hod. při SO a GO plynových zařízeních, 70,- Kč/hod. při mimořádně namáhavých a nebezpečných zásazích hasičů, např. při likvidaci havárií a 39,- Kč/hod. při výkonu výše nejmenovaných prací, při zajišťování hlídání ohroženého prostoru. Tento příplatek se počítá za každou započatou hodinu.

Příplatek za práci ve výškách-za práci ve výškách mají zaměstnanci nárok na příplatek. Pokud pracují v omezeném pracovním prostoru na pracovní plošinách (v kleci, na visutém lešení, na pracovní lávce apod.) na 2,60,- Kč/hod. pokud pracují v 8 a více metrech nad volnou hloubkou, na 4,- Kč/hod. pokud pracují v 50 a více metrech nad volnou hloubkou a 6,50,- Kč/hod. pokud pracují ve 150 a více metrech nad volnou hloubkou. Pokud pracují ve vynucených polohách vyplývajících ze stanoveného pracovního postupu, bez pracovních plošin (z provazového žebříku, visutých sedaček, v závěsu na ochranném pásu apod.) na 5,30,- Kč/hod. pokud pracují ve výšce 8 a více metrů nad volnou hloubkou, na 8,- Kč/hod. pokud pracují ve výšce 50 a více metrů nad volnou hloubkou a 12,- Kč/hod. pokud pracují ve výšce 150 a více metrů nad volnou hloubkou.

Příplatek za směnnost-činí 4% nebo 8% z příslušného mzdového tarifu a to podle rozdělení, do které kategorie směnných režimů zaměstnanec spadá.

Odměna za pracovní pohotovost a inspekční službu

Za pracovní pohotovost dostávají zaměstnanci 10% průměrného hodinového výdělku za hodinu pohotovosti.

Odměna za práci s chemickými karcinogeny

Tato odměna je poskytována podle délky, jak dlouho zaměstnanec v tomto prostředí pracuje.

1 rok	4,15,- Kč/hod.	10 let	7,03,- Kč/hod.	19 let	9,91,- Kč/hod.
2 roky	4,47,- Kč/hod.	11 let	7,36,- Kč/hod.	20 let	10,24,- Kč/hod.
3 roky	4,81,- Kč/hod.	12 let	7,67,- Kč/hod.	21 let	10,56,- Kč/hod.
4 roky	5,12,- Kč/hod.	13 let	8,00,- Kč/hod.	22 let	10,87,- Kč/hod.
5 let	5,44,- Kč/hod.	14 let	8,33,- Kč/hod.	23 let	11,21,- Kč/hod.
6 let	5,75,- Kč/hod.	15 let	8,64,- Kč/hod.	24 let	11,52,- Kč/hod.
7 let	6,09,- Kč/hod.	16 let	8,96,- Kč/hod.	25 let	11,84,- Kč/hod.
8 let	6,40,- Kč/hod.	17 let	9,27,- Kč/hod.		
9 let	6,72,- Kč/hod.	18 let	9,59,- Kč/hod.		

Po uplynutí 25 let se odměna dále nezvyšuje.

Restrukturalizační doplatek

Je-li zaměstnanec, z důvodů restrukturalizačních opatření zaměstnavatele, přidělen na jiné pracovní místo, které je zařazeno a ohodnoceno nižší základní mzdou, má nárok na 8 násobek rozdílu jeho základní mzdy.

Náhrada mzdy při překážkách v práci

Tato náhrada přísluší zaměstnancům, kteří nemohou vykonávat svou práci ze zdravotních důvodů, nebo z důvodů uvedených v Zákoníku práce.

Mzda při odborném školení

Zaměstnanci pověřeni zaškolováním nebo odborným vedením nových zaměstnanců mají nárok na odměnu 1.000,- Kč měsíčně, ale maximálně po dobu 3 měsíců.

Instruktorům tj. zaměstnancům, kteří při výkonu vlastní práce provádějí odborný výcvik žáků, připravujících se pro zaměstnavatele na SOŠ A SOU, přísluší vedle mzdy ještě odměna ve výši 15% ze mzdového tarifního stupně při 1 a 2 žácích a 20% při 3 žácích.

Prémie

Při splnění všech podmínek mají zaměstnanci nárok na prémii ve výši 7,5% ze skutečné základní mzdy, u kategorie mistr je to 13,5%.

Odměna za praktické dovednosti a znalosti

Tato odměna činí 100,- Kč za každý odpracovaný rok do dovršení 5 let. Za každý další odpracovaný rok se tato odměna zvyšuje o 40,- Kč. Tato odměna je vyplácena čtvrtletně.

Odměny a sociální výpomoci za životní jubileum a odchod do důchodu

Odměna za životní jubileum-při dovršení životního jubilea 50 let a délce pracovního poměru u zaměstnavatele nepřetržitě minimálně 5 let má zaměstnanec nárok na 5.000,- Kč.

Odměny při odchodu do důchodu-při nároku na starobní důchod činí odměna 5.000,- Kč, pokud zaměstnanec pracoval u zaměstnavatele nepřetržitě 5-9 let a 10.000,- Kč, pokud zaměstnanec pracoval pro zaměstnavatele nepřetržitě 10 a více let. Při nároku na invalidní důchod činí odměna 10.000,- Kč, pokud zaměstnanec pracoval pro zaměstnavatele nepřetržitě 5-9 let a 20.000,- Kč, pokud zaměstnanec pracoval pro zaměstnavatele nepřetržitě 10 a více let. Zaměstnanci, kteří odcházejí do plného invalidního důchodu z důvodu pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, za něž zaměstnavatel odpovídá, mají nárok na odměnu 40.000,- Kč.

Odměna za pracovní výkonnost

V listopadu 2011 se zaměstnancům jako uznání zodpovědného plnění pracovních povinností vyplácí odměna v souhrnné výši 31 milionů Kč. Tato odměna se vyplácí jednotlivým zaměstnancům podle jimi dosaženého výdělku za období 1.-10. měsíce roku 2011.

Rekondiční a ozdravné akce

15 denní rekondiční pobyty se poskytují zaměstnancům, kteří jsou zaměstnanci na rizikových pracovištích kategorie 4. a 3. a strojvedoucí, kteří v organizaci pracují minimálně 3

roky a z toho minimálně 1 rok na riziku, a to co dva roky. Dále zaměstnancům, kteří pracují na rizikových pracovištích 2. kategorie zaměstnancům provozních nerizikových pracovišť, pracujících na nočních směnách, kteří v organizaci pracují minimálně 3 roky, a to co 2 roky. Zaměstnancům Hasičského záchranného sboru, kteří pracují na směnném provozu a jsou v organizaci déle než 3 roky v Hasičském záchranném sboru, a to co 2 roky. Ostatním zaměstnancům, kteří jsou v organizaci déle než 5 let co 3 roky. Zaměstnanci s nemocí z povolání nebo pracovním úrazem a u zaměstnanců s trvalými následky co 2 roky.

8 denní rekondiční pobyty jsou poskytovány zaměstnancům, kteří odpracovali u zaměstnavatele minimálně 5 let, a to co 5 let.

Rekreační péče o děti zaměstnanců

V průběhu školních prázdnin v roce 2011 a to jak zimních tak letních, se zaměstnavatel zavázal zabezpečit rekreaci pro minimálně 630 dětí zaměstnanců.

Půjčky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům návratné bezúročné půjčky pro podporu řešení bytové situace. Na tyto návratné půjčky zaměstnavatel v roce 2011 vyčlenil částku 8 milionů Kč.

Dovolená

Podle kolektivní smlouvy má nárok každý zaměstnanec na 5 týdnů dovolené, což je o 1 týden navíc nad zákonem stanovený rámec.

Některé profese mají nárok na dodatkovou dovolenou v trvání 1 týdne.

Pracovní volno s náhradou mzdy

Každý zaměstnanec má nárok čerpat nadstandardní pracovní volno s náhradou mzdy, při ozdravných pobytech v plné délce, dále pak na 6 dnů při úmrtí manžela či manželky, druha či družky, registrovaného partnera, vlastního dítěte, dítěte v péči nahrazující péči rodičů, dítěte

žijícího ve společné domácnosti a na další den k účasti na pohřebním obřadu nebo uložení popela zemřelé osoby, 2 dny při úmrtí prarodičů, rodičů vlastních i nevlastních, sourozenců zaměstnance vlastních i nevlastních, rodiče a sourozence jeho manžela (vlastního i nevlastního) či druha, nebo registrovaného partnera, jakož i manžela sourozence zaměstnance a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřební obřad nebo uložení popela zemřelé osoby, na 1 den k účasti na pohřebním obřadu nebo uložení popela vnuka zaměstnance, prarodiče jeho manžela, nebo registrovaného partnera, manžela dítěte zaměstnance nebo jiné osoby, která žila se zaměstnancem v době úmrtí ve společné domácnosti. Dále pak na nezbytně nutnou dobu členům delegace zaměstnanců, které určí příslušný odborový orgán po dohodě se zaměstnavatelem, na pohřeb spoluzaměstnance.

Dále 3 dny na vlastní svatbu, z toho je 1 den poskytován k účasti na svatebním obřadu, 2 dny v případě sňatku vlastního dítěte nebo dítěte v péči nahrazující péči rodičů nebo dítěte žijícího ve společné domácnosti, z toho jeden den se poskytuje k účasti na svatebním obřadu.

2 dny, stěhuje-li se zaměstnanec do jiné obce a má vlastní bytové zařízení, avšak pouze 1 krát za kalendářní rok.

3 dny, v každém měsíci výpovědní doby k vyhledávání pracovního místa při výpovědi dané ze strany zaměstnavatele.

1 den za 2 měsíce osamělým ženám a osamělým mužům, kteří trvale pečují o dítě mladší 15 let, nežijí-li s druhem popř. s družkou.

2 dny v případě narození dítěte manželce (družce), registrované partnerce zaměstnance k převozu manželky (družky), registrované partnerky do zdravotního zařízení a zpět.

K převzetí Janského plakety za odběry krve v nezbytně nutném rozsahu.

Pracovní volno bez náhrady mzdy

Poskytuje se po vyčerpání poloviny nároku na dovolenou, a to osamělým zaměstnancům pečujícím o dítě mladší 15 let v průběhu prázdnin v rozsahu do 4 týdnů v kalendářním roce a 2 týdny v průběhu školního roku.

Zaměstnancům, kteří pečují o dlouhodobě těžce postiženého člena rodiny v rozsahu 4 týdnů v kalendářním roce.

Při důležitých osobních překážkách v práci.

Při odstraňování následků živelných událostí (např. povodeň, krupobití, zasažení bleskem apod.).

Sociální výpomoci

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, náleží jednorázové odškodnění manželi, registrovanému partneru a každému nezaopatřenému dítěti ve výši 12 násobku průměrné měsíční mzdy, min. však 300.000,- Kč pro každého pozůstalého. V odůvodněných případech, např. když nejsou uvedeni pozůstalí, se poskytuje jednorázové odškodnění i rodičům zemřelého, pokud žili se zaměstnancem ve společné domácnosti.

Zemře-li zaměstnanec následkem pracovního úrazu, zavazuje se zaměstnavatel přispět na úhradu nákladů spojených s pohřbem a pořízením pomníku do maximální částky 100.000,- Kč.

V případě, že zaměstnanci vznikla v důsledku mimořádných povětrnostních vlivů škoda velkého rozsahu na bytě nebo domě v místě, kde měl v době živelné pohromy trvalé bydliště, lze zaměstnanci poskytnout jednorázovou sociální výpomoc až do výše 100.000,- Kč.

Služby zaměstnancům

Bezplatné služby poskytované zaměstnancům jsou právní služby v oblasti Občanského zákoníku, inzerce v interních médiích, informační poradenství o studiu na středních a vysokých školách pro děti zaměstnanců a pronájem místností v hotelu Kovák u příležitosti životního jubilea 50 let, 60 let a odchodu do důchodu.

Příspěvky dárcům krve

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří bezplatně poskytují krev, odměny při obdržení bronzové Janského plakety ve výši 1.500,- Kč, při obdržení stříbrné Janského plakety ve výši 2.000,- Kč, při obdržení zlaté Janského plakety ve výši 3.500,- Kč a za každý další odběr nad rámec zlaté Janského plakety ve výši 500,- Kč.

Penzijní připojištění

Zaměstnancům, kteří mají sjednáno penzijní připojištění, poskytuje zaměstnavatel příspěvek podle výše měsíční úložky zaměstnance:

Měsíční úložka zaměstnance:	Příspěvek zaměstnavatele
100-199,- Kč	200,- Kč
200-299,- Kč	300,- Kč
300-499,- Kč	400,- Kč
500-699,- Kč	500,- Kč
700-999,- Kč	700,- Kč
1.000-1.499,- Kč	800,- Kč
1.500,- Kč a více	900,- Kč

Pracovní jubileum

Zaměstnanec, který odpracoval ve společnosti 20 let, obdrží peněžní poukázku v hodnotě 2.000,- Kč. Při odpracování 30 let je to 2.500,- Kč a při 40 letech je to 3.000,- Kč.

Závodní stravování a občerstvování zaměstnanců

Zaměstnavatel umožní zaměstnancům stravování ve všech směnách, a to prostřednictvím prodeje hlavních jídel v závodních kantýnách a v jídelnách, příp. jinými náhradními druhy prodeje dohodnutými příslušným odborovým orgánem. Zaměstnanec má nárok na jedno hlavní jídlo s dotací zaměstnavatele v průběhu pracovní směny a trvá-li jeho směna v úhrnu s dobou přestávek v práci déle než 11 hod., pak má nárok na dvě hlavní jídla.

4.2 Dotazníkový průzkum

4.2.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl sestaven na základě teoretických poznatků a studia sekundárních údajů.

Dotazník je složen z 23 otázek. Šestnáct otázek bylo uzavřených, kde měli respondenti označit vždy jen jednu odpověď. Čtyři byly škálové, kde respondenti označovali v tabulce hodnotu, kterou danému aspektu přiřkládají. Jedna otázka byla polootevřená s možností označit pouze jednu odpověď a dvě byly polootevřené, kde bylo možno označit odpovědi více. U jedné bylo určeno maximum tří odpovědí, u druhé počet označení nebyl nikterak limitován. Na konci byl ponechán prostor pro návrhy a připomínky respondentů. Celý dotazník je přiložen v příloze č. 2.

První tři otázky jsou věnovány systému odměňování celkově, konkrétně informovanosti a spravedlivosti systému odměňování a spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.

Čtvrtá a pátá otázka se týká jednotlivých hmotných odměn. Zaměstnanci zde měli označit, jak považují jednotlivé hmotné odměny za důležité a jak jsou s nimi spokojeni.

Šestá a sedmá otázka je věnována nehmotným odměnám a stejně jako u předchozích dvou zde měli zaměstnanci u jednotlivých nehmotných odměn označit, jak jsou pro ně jednotlivé nehmotné odměny důležité a jak jsou s nimi spokojeni.

Osmá otázka se dotazuje na spokojenost zaměstnanců s náplní práce.

Devátá a desátá otázka je věnována finančnímu ohodnocení, konkrétně, považují-li zaměstnanci finanční ohodnocení, kterého se jim dostává, jako dostatečné, a to vzhledem k náročnosti práce a odpovědnosti, kterou mají a vzhledem k finančnímu ohodnocení v jiných organizacích.

Jedenáctá a dvanáctá otázka je věnována zpětné vazbě, konkrétně, zda jsou zaměstnanci chváleni od nadřízeného za dobře odvedenou práci, a také, zda, jsou-li pokáráni, mají možnost chybu nebo nedostatek napravit.

Otázky číslo třináct, čtrnáct, patnáct a šestnáct se týkají vztahů zaměstnanců k nadřízeným a spolupracovníkům. Opět se otázky dotazovaly na důležitost těchto vztahů pro zaměstnance, a jaké podle nich tyto vztahy jsou.

Sedmnáctá otázka se týkala toho, kde zaměstnanci nejčastěji získávají informace týkající se jejich práce. U této otázky bylo možno označit i více odpovědí.

Osmnáctá otázka se tázala na to, které aspekty (odměňování, zaměstnanecké výhody, zpětná vazba, informovanost, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky atd.), by se měly nejvíce zlepšit. Zde mohli zaměstnanci označit maximálně 3 odpovědi.

Devatenáctá až třiadvacátá otázka byly otázky třídící a týkaly se pracovní pozice v organizaci, nejvyššího dosaženého vzdělání, pohlaví, věku a doby odpracované v organizaci.

4.2.2 Realizace dotazníkového průzkumu

Před samotným provedením průzkumu byla provedena pilotáž na 4 zaměstnancích. Po této pilotáži byly vysvětleny pojmy systém odměňování a finanční ohodnocení, a to dopsáním vysvětlení do závorek za otázku. Tito zaměstnanci již dotazník znovu nevyplňovali.

Distribuci zabezpečilo po dohodě personální oddělení v době od 28. 2. 2012 do 20. 3. 2012. Vedením společnosti byla vybrána skupina 724 zaměstnanců, kteří firmu opouštěli, a to z důvodu větší otevřenosti a upřímnosti. Tato skupina představovala základní soubor respondentů. Z celkového počtu 120 dotazníků jich bylo vráceno vyplněných zpátky 74. Návratnost tedy činí 61,67%. Tuto návratnost je možné vysvětlit. Dotazníky nebylo možné rozdat zaměstnancům hromadně např. na poradě, čímž by se zaručila návratnost mnohem vyšší, protože, jak již bylo řečeno, je jednodušší dotazník vyhodit nebo nevyplnit, pokud zaměstnanec nikdo nevidí. Dalším, a ne méně důležitým aspektem bylo to, že se jednalo právě o odcházející zaměstnance, takže velkou roli u některých hrála také neochota cokoli vyplňovat, jiní byli zase otevřenější a upřímnější. Celkem organizaci v posledním čtvrtletí opustilo 724 zaměstnanců. Společnost v minulém roce nabídla tzv. „zlaté padáky“ pro zaměstnance, kteří se rozhodnou společnost opustit dobrovolně. Výše odchodného závisela na počtu odpracovaných let.

4.2.3 Analýza dotazníkového průzkumu

Dotazníky byly analyzovány nejprve pomocí programu Microsoft Office Excel, kde byla vytvořena datová matice, do které byly převedeny všechny dotazníky pomocí číselných kódů. Každý dotazník měl přiřazeno své ID-v podobě pořadového čísla, aby bylo možné případně dohledat další nutné informace.

Jednotlivé otázky a odpovědi měly také své kódy, byly zvoleny hodnoty, od 1, kde 1 znamenala nejpozitivnější odpověď.

Pomocí programu Microsoft Office Excel byla provedena počáteční analýza, jejíž výsledky byly absolutní četnosti jednotlivých odpovědí a jejich procentuální podíly.

Následně byla data převedena do programu PASW Statistics 18 (IBM SPSS), kde byly jednotlivé otázky a odpovědi podrobněji analyzovány podle pohlaví, pracovní pozice, či kombinace jednotlivých odpovědí spokojenost-důležitost, důležitost-realita apod.

Výchozí tabulky ke všem grafům a analýzám jsou uvedeny v příloze č. 3.

4.2.3.1 Charakteristiky souboru respondentů

Průzkumu se zúčastnilo celkem 74 zaměstnanců, z toho bylo 22 žen a 52 mužů. Toto rozložení respondentů je znázorněno v grafu 4.1 Rozložení respondentů podle pohlaví.

Graf 4.1 Rozložení respondentů podle pohlaví



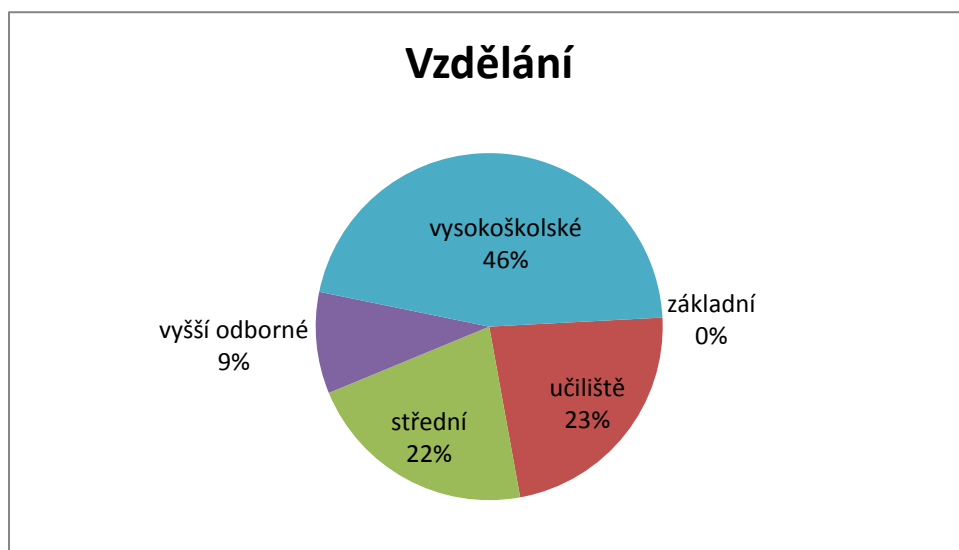
Z celkového počtu zúčastněných žen bylo 18 TH pracovníc a 4 na manažerské pozici. Výzkumu se nezúčastnila žádná žena, která by byla na dělnické pozici. Mužů bylo 25 na dělnické pozici, 18 TH pracovníků a 9 na pozici manažerské. Celkem tedy 25 dělníků, 36 TH pracovníků a 13 manažerů. Procentuální rozložení respondentů podle pracovní pozice je znázorněno v grafu 4.2 Rozložení respondentů podle pracovní pozice.

Graf 4.2 Rozložení respondentů podle pracovní pozice



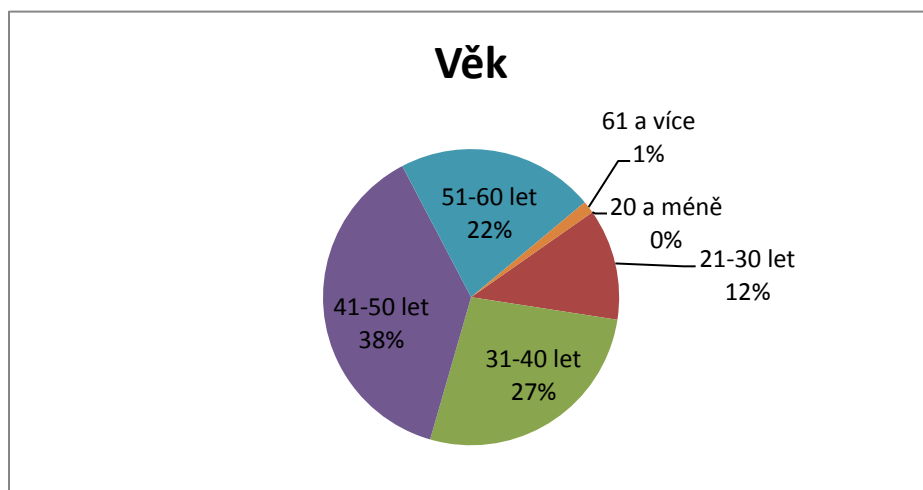
Vysokoškolské vzdělání má 11 žen, vyšší odborné 2 ženy a středoškolské 9 žen. Vysokoškolsky vzdělaných mužů se zúčastnilo 23, vyšší odborné vzdělání mělo 5 mužů, střední 7 a učiliště 17 mužů. Procentuální rozložení respondentů podle vzdělání je zobrazeno v grafu 4.3 Rozložení respondentů podle vzdělání.

Graf 4.3 Rozložení respondentů podle vzdělání



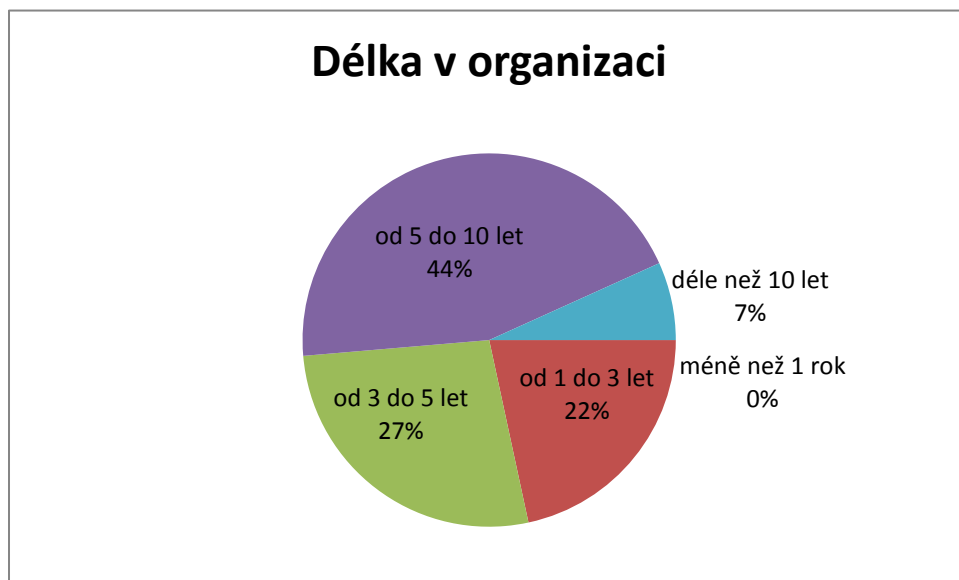
Na dělnické pozici jsou 3 zaměstnanci ve věku 21-30 let, 6 ve věku 31-40 let, 10 ve věku 41-50 let a 6 ve věku 51-60 let. Na pozici TH pracovníků je 6 zaměstnanců ve věku 21-30 let, 14 ve věku 31-40 let, 10 ve věku 41-50 let, 5 ve věku 51-60 let. Na manažerských pozicích je 8 zaměstnanců ve věku 41-50 let, 4 zaměstnanci ve věku 51-60 let a 1 starší 61 let. Procentuální rozložení respondentů podle věku je zobrazeno v grafu 4.4 Rozložení respondentů podle věku.

Graf 4.4 Rozložení respondentů podle věku



1-3 roky je v organizaci 7 žen a 9 mužů, 3-5 let 5 žen a 15 mužů, 5-10 let 9 žen a 24 mužů a více než 10 let 1 žena a 4 muži. Procentuální rozložení respondentů podle délky v organizaci je zobrazeno v grafu 4.5 Rozložení respondentů podle délky v organizaci.

Graf 4.5 Rozložení respondentů podle délky v organizaci



4.2.3.2 Informovanost o systému odměňování v organizaci

Na první otázku „Jste dostatečně informován/a o systému odměňování ve Vaší organizaci?“ měli respondenti vybrat jednu z nabídnutých odpovědí, která nejlépe vystihovala jejich názor. Byla vybrána čtyřbodová škála s možnostmi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Z důvodu větší objektivity nebyl dán prostor prostřední odpovědi jako je např. „nevím“ nebo „ano i ne“.

Odpověď „ano“ vybralo celkem 12 respondentů, což je 16,21%, z toho bylo 5 žen a 7 mužů. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 14 zaměstnanců, což je 18,92%, z toho 8 žen a 6 mužů. 33 zaměstnanců-5 žen a 28 mužů, kteří tvoří 44,59% zvolilo odpověď „spíše ne“ a 15 zaměstnanců, tedy 20,27% zvolilo odpověď „ne“, což byly 4 ženy a 11 mužů. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je zobrazeno v grafu 4.6 Jste dostatečně informován/a o systému odměňování ve Vaší organizaci?

Graf 4.6 Jste dostatečně informován/a o systému odměňování ve Vaší organizaci?



Záporné odpovědi „ne“ a „spíše ne“ tedy zvolilo celkem 64,86% zaměstnanců. Zaměstnanci tedy nemají pocit, že by byli o systému odměňování informováni dostatečně a organizace by měla učinit patřičné kroky k nápravě. Pokud zaměstnanci ani neví, co je jim nabízeno a jak funguje odměňování v organizaci, nemohou být se systémem ani spokojeni, ani je systém odměňování nijak nemůže motivovat či stimulovat.

Pozitivní odpovědi „ano“ a „spíše ano“ zvolilo 59% žen ale jen 25% mužů. Negativní odpovědi „spíše ne“ a „ne“ zvolilo 41% žen a 75% mužů. Ženy si tedy myslí více, že jsou dostatečně informovány o systému odměňování, než muži. Z hlediska pracovní pozice volilo pozitivní odpovědi 20% dělníků a negativní 80%, TH pracovníci zvolili své odpovědi 50% a 50% a manažeři se vyjádřili v 23% pozitivně a 77% negativně.

Častým problémem velkých organizací je příliš mnoho informací sdělených např. v kolektivní smlouvě, která je určena pro celou organizaci, ale každá profese, odbor, pracovní pozice apod. má často nárok na něco jiného. Informace jsou podávány přehnaně složitě, zdlouhavě, nesrozumitelně a nepřehledně. Výsledkem tedy bývá, že zaměstnanci ani po přečtení kolektivní smlouvy nemají dostatečný přehled o tom, na co mají nárok.

4.2.3.3 Spravedlivost systému odměňování

Druhá otázka se týkala spravedlivosti systému odměňování. Na uzavřenou otázku „Je systém odměňování ve Vaší organizaci spravedlivý?“ měli respondenti označit jednu z nabídnutých odpovědí. Opět byla zvolena čtyř bodová škála „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Nejvíce zaměstnanců, tedy 33, což je 44,59% označilo odpověď „spíše ne“. Odpověď „ne“ označilo 15 zaměstnanců, což činí 20,27%. „Ano“ odpovědělo 9 zaměstnanců, což je 12,16% a „spíše ano“ odpovědělo 17 zaměstnanců, tedy 22,97%. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněno v grafu 4.7 Je systém odměňování ve Vaší organizaci spravedlivý?

Graf 4.7 Je systém odměňování ve Vaší organizaci spravedlivý?



Negativní odpovědi „ne“ a „spíše ne“ označilo celkem 48 zaměstnanců, což je dohromady 64,86%. Pozitivní odpovědi „ano“ a „spíše ano“ označilo 59% žen a 25% mužů. Negativní 41% žen a 75% mužů. Stejně jako v minulé otázce jsou ženy ve svém hodnocení pozitivnější.

Z hlediska pracovní pozice volilo negativní odpovědi 80% dělníků a 77% manažerů. Pozitivní odpovědi zvolilo 20% dělníků a 23% manažerů. TH pracovníci opět zvolili své odpovědi z 50% pozitivní a z 50% negativní.

Je tedy evidentní, že zaměstnanci nemají pocit, že by byl systém odměňování spravedlivý. Spravedlivost systému odměňování je přitom jedním ze třech základních cílů systému

odměňování, vedle toho, že by měl být systém odměňování transparentní a motivační, který by měl systém odměňování splňovat, aby nevedl ke konfliktům.

To, že si téměř 2/3 zaměstnanců nemyslí, že by byl systém odměňování spravedlivý, může být také vyvoláno pocity, že někdo dostává za stejnou práci zapláceno více, či je nějak jinak bezdůvodně zvýhodňován a existuje nějaká neoprávněná diferenciací.

To, že informovanost o systému odměňování a to, ho zaměstnanci hodnotí nebo nehodnotí jako spravedlivý, dokazují také výsledky provedené analýzy kombinací jednotlivých odpovědí u otázek „Jste dostatečně informován/a o systému odměňování ve Vaší organizaci?“ a „Je systém odměňování ve Vaší organizaci spravedlivý?“. Kombinaci odpovědí „ano“-„ano“ zvolilo 11% zaměstnanců, „spíše ano“-„spíše ano“ 15% zaměstnanců, „spíše ne“-„spíše ne“ 39% zaměstnanců a „ne“-„ne“ 16% zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří zvolili u informovanosti odpověď „ano“, zvolili ve 3% odpověď „spíše ano“ a shodně v 1% odpovědi „spíše ne“ a „ne“ u spravedlivosti. Zaměstnanci, kteří zvolili u informovanosti odpověď „spíše ano“ pak v 1% zvolilo u spravedlivosti odpověď „ano“ a ve 3% odpověď „ne“. 6% zaměstnanců si myslí, že jsou „spíše neinformovaní“, ale že je systém odměňování „spíše spravedlivý“. 4 % označilo, „nejsou“ dostatečně informovaní a systém odměňování je „spíše nespravedlivý“. Je zde tedy zřetelná vzájemná závislost, protože 81% odpovědí se pohybovalo v linii „ano“-„ano“, „spíše ano“-„spíše ano“, „spíše ne“-„spíše ne“ a „ne“-„ne“.

4.2.3.4 Spokojenost se systémem odměňování

Třetí otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Otázka ve znění „Jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve Vaší organizaci?“ opět nabízela čtyři možnosti odpovědí, ze kterých měli zaměstnanci vybrat tu, která nejlépe vystihovala jejich názor. Byly nabídnuty odpovědi „velmi spokojen/a“, „spíše spokojen/a“, „spíše nespokojen/a“ a „velmi nespokojen/a“.

Odpověď „velmi spokojen/a“ zvolilo 8 zaměstnanců, což je 10,81%, odpověď „spíše spokojen/a“ označilo 16 zaměstnanců, což je 21,62%. Odpověď „spíše nespokojen/a“ označilo 38 zaměstnanců, kteří tvoří 51,35% z celkového počtu 74 respondentů a „velmi

„nespokojen/a“ označilo 12 zaměstnanců, tj. 16,22%. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je zobrazeno v grafu 4.8 Jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve Vaší organizaci?

Graf 4.8 Jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve Vaší organizaci?



Negativní odpovědi opět označilo nejvíce zaměstnanců, celkem tedy 67,58%. Negativně se vyjádřilo 41% žen a 79% mužů, pozitivně 59% žen a 21% mužů. Opět je znát velký rozdíl mezi vnímáním mužů a žen.

Z hlediska pracovní pozice je se systémem odměňování spokojeno 16% a nespokojeno 84% dělníků, spokojeno 47% a nespokojeno 53% TH pracovníků a spokojeno 23% a nespokojeno 77% manažerů.

Opět zde byla prokázána zřetelná závislost mezi spokojeností se systémem odměňování a informovaností o něm, protože 82% odpovědí se opět pohybovalo v linii „ano“-, „velmi spokojen/a“, „spíše ano“-, „spíše spokojen/a“, „spíše ne“-, „spíše nespokojen/a“ a „ne“-, „velmi nespokojen/a“, přičemž nejvíce, a to 42% respondentů, označilo kombinaci „spíše ne“ a „spíše nespokojen/a“.

Závislost byla také prokázána mezi spravedlivostí a spokojeností, protože 86% respondentů se pohybovalo v linii ano“-„velmi spokojen/a“, „spíše ano“-„spíše spokojen/a“, „spíše ne“-„spíše nespokojen/a“ a „ne“-„velmi nespokojen/a“. Nejvíce respondentů, a to 42% označilo kombinaci „spíše ne“ a „spíše nespokojen/a“.

Celkem jsou tedy opět 2/3 zaměstnanců nespokojeny se systémem odměňování v organizaci. Vzhledem k výsledkům první a druhé otázky se to dalo očekávat. Jestliže si zaměstnanci nemyslí, že jsou o systému odměňování v organizaci dostatečně informováni a také si nemyslí, že by byl systém odměňování v organizaci spravedlivý, proto s ním nemohou být ani spokojeni. Pokud organizace zlepší informovanost a spravedlivost systému odměňování, dá se očekávat, že se tím zvýší i spokojenost s ním.

4.2.3.5 Důležitost jednotlivých odměn a spokojenost s nimi

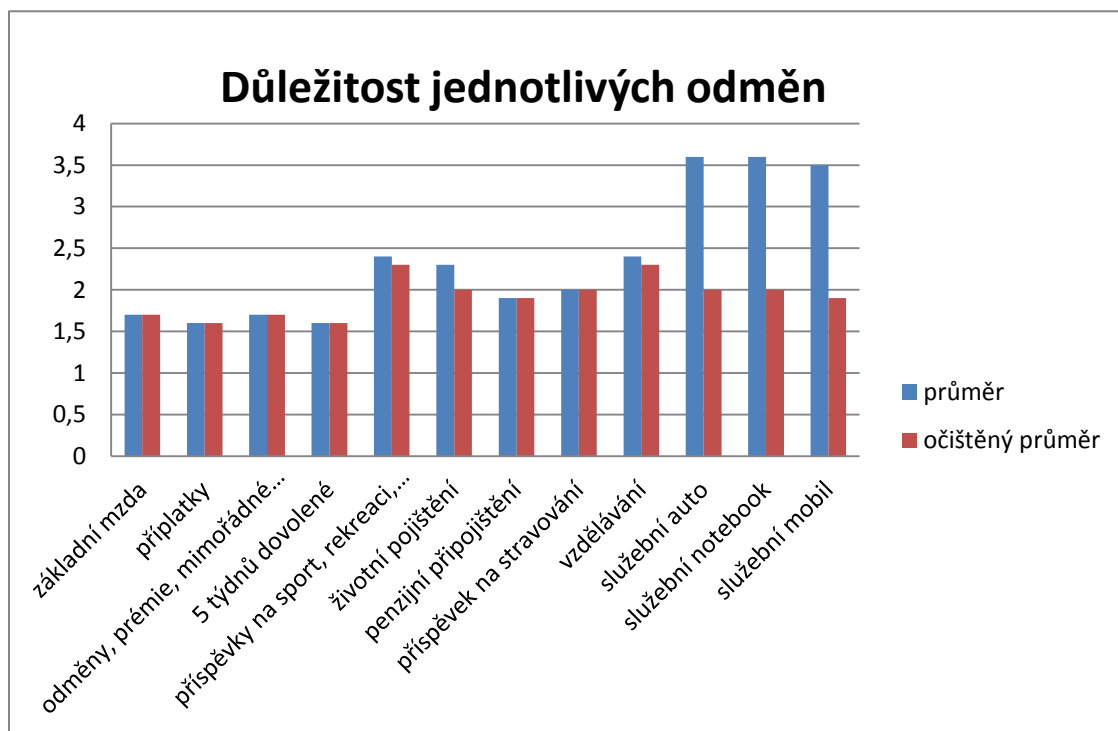
Ve čtvrté otázce měli respondenti „Zakroužkovat v tabulce důležitost, jakou přiřkládají jednotlivým odměnám.“ V tabulce byly nabídnuty hodnoty od 1 do 5. Přičemž 1 znamenala „velmi důležité“, 2 „spíše důležité“, 3 „spíše důležité“, 4 „nedůležité“ a 5 „tato odměna se mne netýká“.

V tabulce 4.1 Důležitost jednotlivých odměn jsou zahrnuty dva různé průměry. Průměr je průměrná hodnota všech označených odpovědí, včetně odpovědi „tato odměna se mne netýká“. Očištěný průměr je pak průměrná hodnota pouze odpovědí o hodnotě 1-4, odpověď 5 byla vyřazena, protože pouze vylučuje ty zaměstnance, kterých se daná odměna netýká.

Tab. 4.1 Důležitost jednotlivých odměn

Odměna	Důležitost	
	Průměr	Očištěný průměr
Základní mzda	1,7	1,7
Příplatky	1,6	1,6
Odměny, prémie, mimořádné odměny	1,7	1,7
5 týdnů dovolené	1,6	1,6
Příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd.	2,4	2,3
Životní pojištění	2,3	2
Penzijní připojištění	1,9	1,9
Příspěvek na stravování	2	2
Vzdělávání	2,4	2,3
Služební auto	3,6	2
Služební notebook	3,6	2
Služební mobil	3,5	1,9

Z uvedených hodnot, které jsou znázorněny v grafu 4.9 Důležitost jednotlivých odměn, vyplývá, že jako nejdůležitější zaměstnanci považují příplatky, 5 týdnů dovolené, základní mzdu a odměny, prémie, mimořádné odměny. Nejméně důležité jsou pro ně pak příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd. a vzdělávání. Odměny, které se netýkají nejvíce zaměstnanců, jsou služební auto, služební notebook a služební mobil.

Graf 4.9 Důležitost jednotlivých odměn

V páté otázce měli respondenti „Zakroužkovat v tabulce, jak jsou spokojeni s jednotlivými odměnami“. Stejně jako v předchozí otázce byly nabídnuty hodnoty 1-5, přičemž 1 znamenala „velmi spokojen/a“, 2 „spíše spokojen/a“, 3 „spíše nespokojen/a“, 4 „velmi nespokojen/a“ a 5 „tato odměna se mne netýká“.

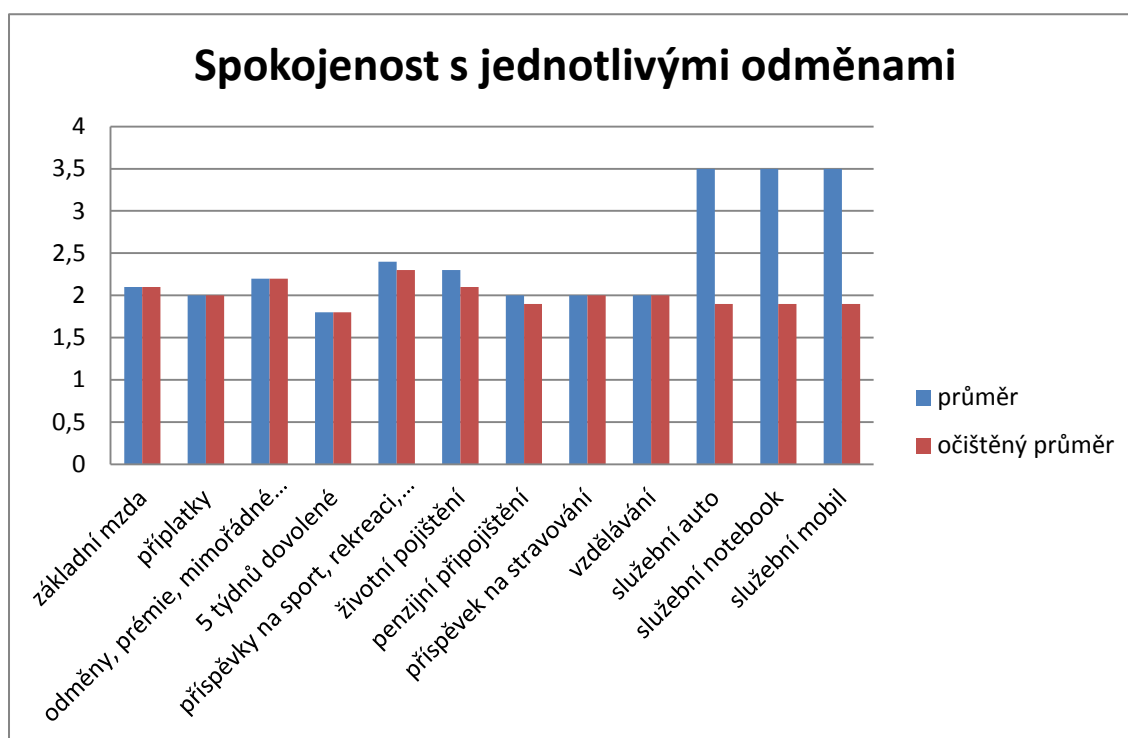
V tabulce 4.2 Spokojenost s jednotlivými odměnami jsou opět zahrnuty dva průměry. Průměr je průměrná hodnota všech hodnot, včetně odpovědi „tato odměna se mne netýká“. Očištěný průměr je průměr hodnot 1-4, odpovědi s hodnotou 5 byly vyřazeny, aby byla spokojenost zaměstnanců s jednotlivými odměnami, kteří je opravdu využívají, zřetelnější.

Tab. 4.2 Spokojenost s jednotlivými odměnami

Odměna	Spokojenost	
	Průměr	Očištěný průměr
Základní mzda	2,1	2,1
Příplatky	2	2
Odměny, prémie, mimořádné odměny	2,2	2,2
5 týdnů dovolené	1,8	1,8
Příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd.	2,4	2,3
Životní pojištění	2,3	2,1
Penzijní připojištění	2	1,9
Příspěvek na stravování	2	2
Vzdělávání	2	2
Služební auto	3,5	1,9
Služební notebook	3,5	1,9
Služební mobil	3,5	1,9

Z uvedených hodnot, které jsou znázorněny v grafu 4.10 Spokojenost s jednotlivými odměnami, vyplývá, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s 5 týdny dovolené, penzijním připojištěním, příspěvkem na stravování, vzděláváním a příplatky. Ti, kterých se to týká, pak také se služebním autem, notebookem a mobilem. Nejméně spokojeni jsou pak s příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd.

Graf 4.10 Spokojenost s jednotlivými odměnami



Šestá otázka zněla „Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé nehmotné odměny?“ a respondenti měli zakroužkovat v tabulce důležitost, kterou přiřkládají jednotlivým nehmotným odměnám. V nabídce byly nabídnuty hodnoty 1-5 přičemž 1 znamenala „velmi důležité“, 2 „spíše důležité“, 3 „spíše nedůležité“, 4 „nedůležité“ a 5 „tato odměna se mne netýká“.

Z tabulky 4.3 Důležitost jednotlivých nehmotných odměn vyplývá, že jako nejdůležitější zaměstnanci považují vztahy na pracovišti vzdělávání a uznání. Nejméně důležité pro ně jsou zkušenosti a zážitky z práce.

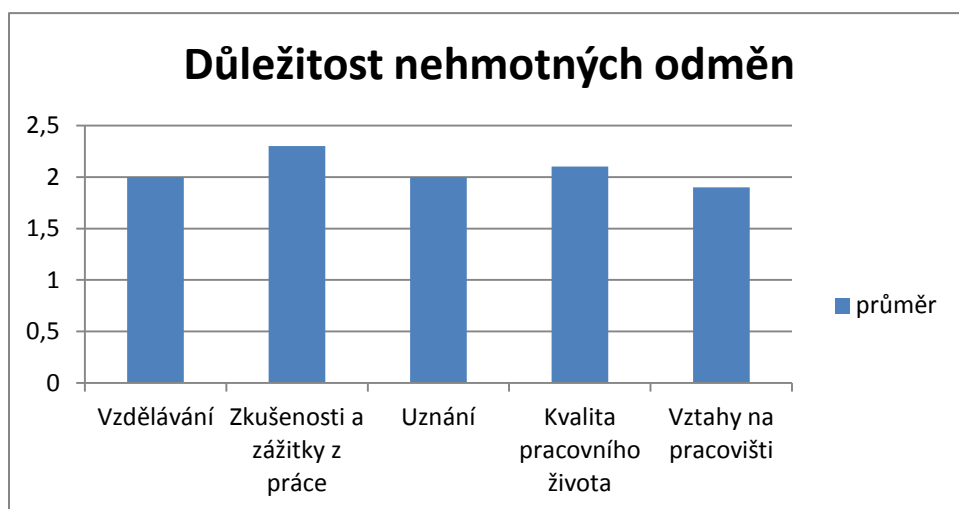
U této otázky nebylo třeba počítat i očištěný průměr, protože odpověď s hodnotou 5 „tato odměna se mne netýká“ nevolil žádný zaměstnanec, tudíž nebylo o co průměr očišťovat.

Tab. 4.3 Důležitost jednotlivých nehmotných odměn

Nehmotná odměna	Důležitost
	Průměr
Vzdělávání	2
Zkušenosti a zážitky z práce	2,3
Uznání	2
Kvalita pracovního života	2,1
Vztahy na pracovišti	1,9

Jednotlivé průměry jsou zobrazeny v grafu 4.11 Důležitost jednotlivých odměn.

Graf 4.11 Důležitost jednotlivých nehmotných odměn



Sedmá otázka „Jak jste spokojen/a s jednotlivými nehmotnými odměnami“ dávala respondentům možnost vybrat si jednu z pěti odpovědí u každé nehmotné odměny. Na výběr byly odpovědi 1 „velmi spokojen/a“, 2 „spíše spokojen/a“, 3 „spíše nespokojen/a“, 4 „velmi nespokojen/a“ a 5 „tato odměna se mne netýká“.

Z uvedených průměrů v tabulce 4.4 Spokojenost s jednotlivými nehmotnými odměnami vyplývá, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni se zkušenostmi a zážitky z práce, uznáním a kvalitou pracovního života. Nejméně se vzděláváním a vztahy na pracovišti.

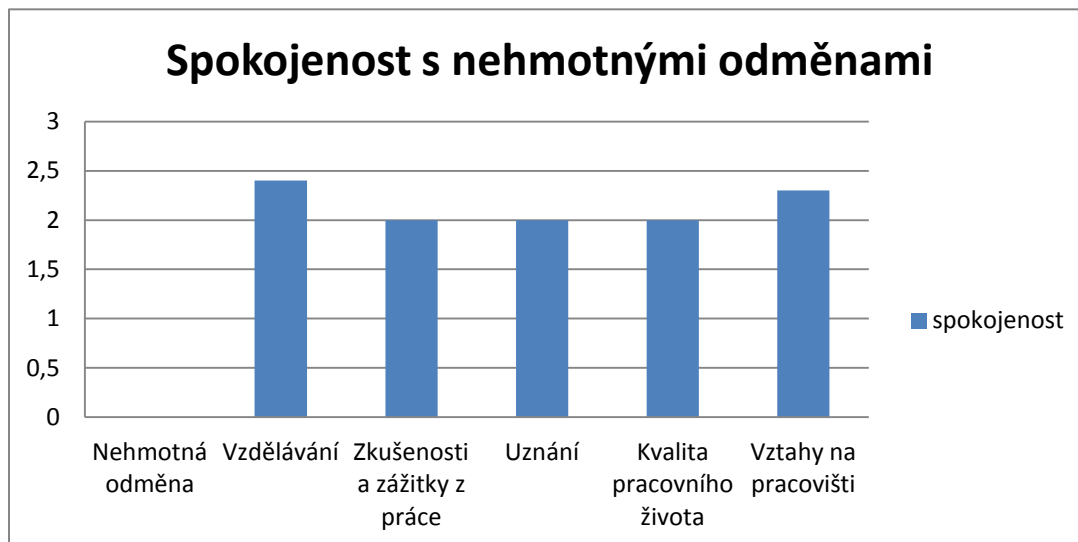
Vzhledem k tomu, že jako nejdůležitější zaměstnanci označili vztahy na pracovišti a vzdělávání, které také označili jako nehmotné odměny, se kterými jsou spokojeni nejméně, měl by se zaměstnavatel na tyto oblasti zaměřit.

Tab. 4.4 Spokojenost s jednotlivými nehmotnými odměnami

Nehmotná odměna	Spokojenost
	Průměr
Vzdělávání	2,4
Zkušenosti a zážitky z práce	2
Uznání	2
Kvalita pracovního života	2
Vztahy na pracovišti	2,3

Jednotlivé průměry jsou zobrazeny v grafu 4.12 Spokojenost s jednotlivými nemotnými odměnami.

Graf 4.12 Spokojenost s jednotlivými nemotnými odměnami



4.2.3.6 Spokojenost s náplní práce

Osmá otázka zněla „Jak jste spokojen/a s náplní práce?“ a dávala respondentům možnost označit jednu ze čtyř nabídnutých odpovědí. Respondenti mohli označit odpověď „velmi spokojen/a“, „spíše spokojen/a“, „spíše nespokojen/a“ nebo „velmi nespokojen/a“.

Odpověď „velmi spokojen/a“ označilo 6 zaměstnanců, což je 8,1% z celkového počtu, „spíše spokojen/a“ označilo 32 zaměstnanců, což je 43,2%, odpověď „spíše nespokojen/a“ označilo 30 zaměstnanců, tj. 40,5% a odpověď „velmi nespokojen/a“ byla označena 6 zaměstnanci, což činí 8,1%. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněno v grafu 4.13 Spokojenost s náplní práce.

Graf 4.13 Spokojenost s náplní práce



Z grafu 4.13 Spokojenost s náplní práce i z výše uvedených čísel je evidentní, že rozdíl mezi pozitivními odpověďmi „velmi spokojen/a“ a „spíše spokojen/a“, které v součtu činí dohromady 51,4% a negativními odpověďmi „spíše nespokojen/a“ a „velmi nespokojen/a“, které jsou dohromady 48,6% je velice malý a činí 2,8%, což je v absolutních číslech rozdíl pouhých dvou zaměstnanců.

Opět vyplynulo, že ženy ve svém hodnocení více vybírají pozitivní odpovědi. Pozitivní odpovědi označilo 73% žen a 42% mužů, negativní 27% žen a 58% mužů.

Z hlediska pracovní pozice označilo 20% dělníků pozitivní odpovědi a 80% negativní odpovědi, 78% TH pracovníků označilo pozitivní odpovědi a 22% negativní a 38% manažerů hodnotilo náplň práce pozitivně a 62% negativně. Nejvíce spokojeni s náplní práce jsou zaměstnanci, kteří jsou v organizaci 5-10 let, odpověď „spíše nespokojen/a“ označilo také nejvíce zaměstnanců, kteří jsou v organizaci 5-10 let a odpověď „velmi nespokojen/a“ pak nejčastěji označili zaměstnanci, kteří jsou v organizaci 3-5 let.

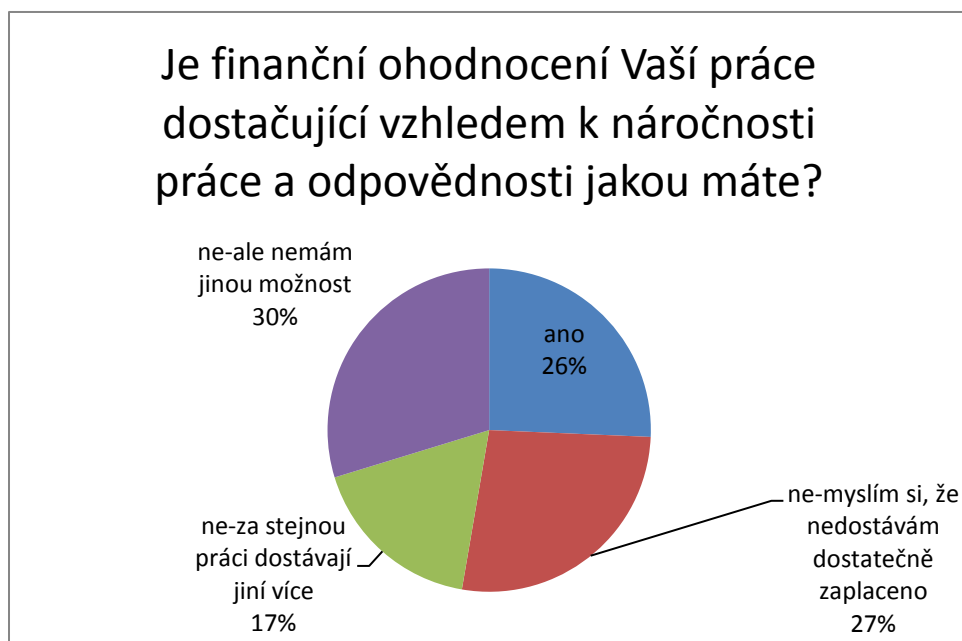
4.2.3.7 Dostatečnost finančního ohodnocení

Devátá otázka „Je finanční ohodnocení Vaší práce dostačující vzhledem k náročnosti práce a odpovědnosti jakou máte?“ dávala respondentům také možnost vybrat si jednu ze čtyř nabízených odpovědí, která nejlépe vystihovala jejich názor. Na výběr byly odpovědi „ano“,

„ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zaplacen“, „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a „ne-ale nemám jinou možnost“.

Odpověď „ano“ zvolilo 19 zaměstnanců, což znamená, že 25,7% zaměstnanců si myslí, že za svou práci dostává dostatečně zaplacen vzhledem k náročnosti práce, kterou vykonávají a k odpovědnosti, jakou mají. 20 zaměstnanců, tj. 27% si myslí, že nedostává za svou práci dostatečně zaplacen. 13 zaměstnanců, čili 17,6% si myslí, že za stejnou práci dostávají jiní zaměstnanci zaplacen více a 22, což je 29,7%, zaměstnanců odpovědělo, že nedostávají za svou práci dostatečně zaplacen, ale nemají jinou možnost. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněno v grafu 4.14 Dostatečnost finančního ohodnocení vzhledem k náročnosti práce a odpovědnosti.

Graf 4.14 Dostatečnost finančního ohodnocení vzhledem k náročnosti práce a odpovědnosti



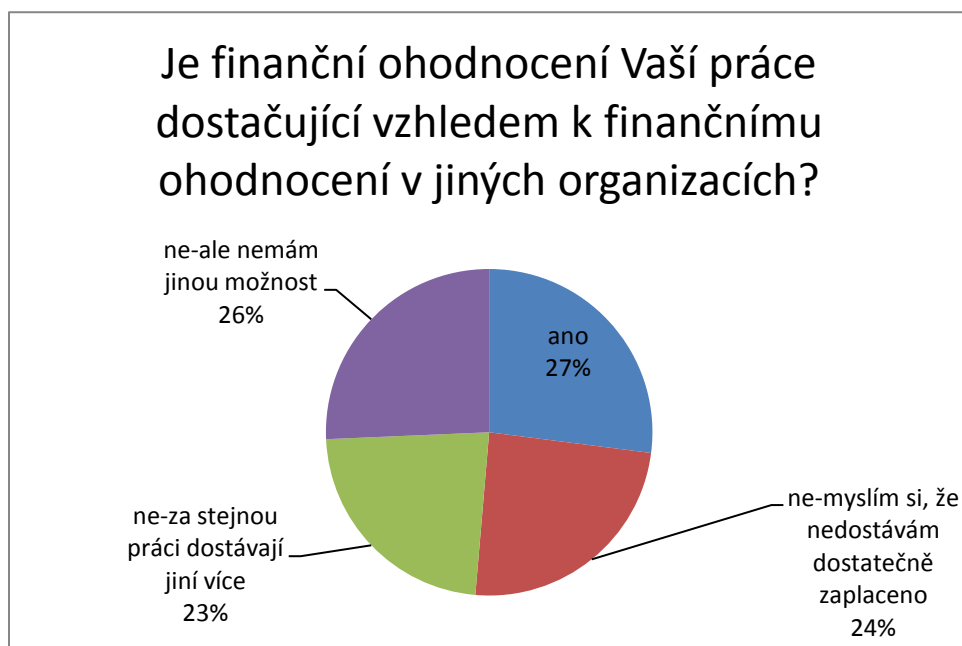
Odpověď „ano“ zvolilo 27% žen, 50% žen zvolilo odpověď „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zaplacen“, 23% „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“. Muži zvolili odpověď „ano“ v 25%, „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zaplacen“ v 17%, v 16% „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a ve 42% případů označili muži odpověď „ne, ale nemám jinou možnost“.

Pouze 8% dělníků zvolilo odpověď „ano“, 20% „ne- myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“, 12% „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a 60% „ne, ale nemám jinou možnost“. TH pracovníci zvolili v 39% odpověď „ano“, v 36% % „ne- myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“, v 22% „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a v 3% „ne, ale nemám jinou možnost“. Manažeři zvolili ve 23% případů odpověď „ano“, shodně po 15,5% zvolili odpovědi „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“ a „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a 46% odpovědělo „ne, ale nemám jinou možnost“.

Desátá otázka „Je finanční ohodnocení Vaší práce dostačující vzhledem k finančnímu ohodnocení v jiných organizacích?“ nabízela čtyři odpovědi, stejné jako v předchozí otázce „ano“, „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“, „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a „ne-ale nemám jinou možnost“ z nichž měli respondenti vybrat jednu, která nejlépe vystihovala jejich názor.

Odpověď „ano“ vybralo 20 zaměstnanců, což je 27%, 18 zaměstnanců, což je 24,3% odpovědělo „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“, 17 zaměstnanců, tj. 23% si myslí, že „za stejnou práci dostávají jiní v jiných organizacích více“ a 19 zaměstnanců, což činí 25,7% si myslí, že „nedostává, vzhledem k jiným organizacím, dostatečně zapláceno, ale nemají jinou možnost“. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněno v grafu 4.15 Dostatečnost finančního ohodnocení vzhledem k jiným organizacím.

Graf 4.15 Dostatečnost finančního ohodnocení vzhledem k jiným organizacím



Ženy zvolily ve 41% odpověď „ano“, v 36% „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“ a ve 23% „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“. Muži pak ve 21% „ano“, v 19% „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“, v 19% „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a v 37% „ne-ale nemám jinou možnost“.

Dělníci zvolili ve 4% odpověď „ano“, ve 12% „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“, ve 36% „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a ve 48% „ne-ale nemám jinou možnost“. TH pracovníci zvolili ve 45% odpověď „ano“, ve 36% „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“, v 11% „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a v 8% „ne-ale nemám jinou možnost“. Manažeři zvolili ve 23% odpověď „ano“, v 15% „ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno“ a shodně po 31% zvolili odpovědi „ne-za stejnou práci dostávají jiní více“ a „ne-ale nemám jinou možnost“.

4.2.3.8 Neformální hodnocení v organizaci

Jedenáctá otázka „Pochválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?“ dávala respondentům opět vybrat jednu ze čtyř odpovědí. Respondenti si mohli vybrat z „nikdy“, „zřídka“, „často“ a „vždy“.

Odpověď „vždy“ neoznačil ani jeden zaměstnanec. Odpověď „často“ označilo 7 zaměstnanců, což je 9,5%. „Zřídka“ označilo 48 zaměstnanců, což je 64,9% a „nikdy“ 19 zaměstnanců, tj. 25,7%. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je zobrazeno v grafu 4.16 Pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci.

Z výsledků vyplývá, že pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci je spíše výjimečnou záležitostí.

Graf 4.16 Pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci



Odpověď „často“ označilo pouze 5% žen a 14% mužů, „zřídka“ 55% žen a 67% mužů a „nikdy“ 40% žen a 19% mužů. Muži si tedy nemyslí, že jsou od nadřízeného pochváleni za dobře odvedenou práci častěji, než ženy.

Z dělníků si 12% myslí, že je chváleno od nadřízeného za dobře odvedenou práci „často“, 72% „zřídka“ a 16% „nikdy“. U TH pracovníků si 8% myslí, že je chváleno „často“, 59% „zřídka“ a 33% „nikdy“. U manažerů je to 15% často, 62% „zřídka“ a 23% „nikdy“.

Dvanáctá otázka zněla „Pokud Vás nadřízený pokárá, řekne Vám také, jak chybu nebo nedostatek napravit?“. Nabídnuty byly čtyři odpovědi, „ano“, „ano-nemám možnost to

napravit“, „ne-nevím, co jsem udělal/a špatně“ a „ne-jiný důvod“, z nichž měla být vybrána jedna.

Odpověď „ano“ zvolilo 20 zaměstnanců, tedy 27%, „ano-nemám možnost to napravit“ zvolilo 24 zaměstnanců, tj. 32,4% a odpověď „ne-nevím, co jsem udělal/a špatně“ označilo 30 zaměstnanců, což je 40,5%. Odpověď „ne-jiný důvod“ nezvolil nikdo. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je zobrazeno v grafu 4.17 Pokud Vás nadřízený pokárá, řekne Vám také, jak chybu nebo nedostatek napravit?

Graf 4.17 Pokud Vás nadřízený pokárá, řekne Vám také, jak chybu nebo nedostatek napravit?



Z žen zvolilo odpověď „ano“ 36%, „ano-nemám možnost to napravit“ 32% a „ne-nevím, co jsem udělal/a špatně“ 32%. Mužů zvolilo odpověď „ano“ 23%, „ano-nemám možnost to napravit“ 33% a „ne-nevím, co jsem udělal/a špatně“ 44%.

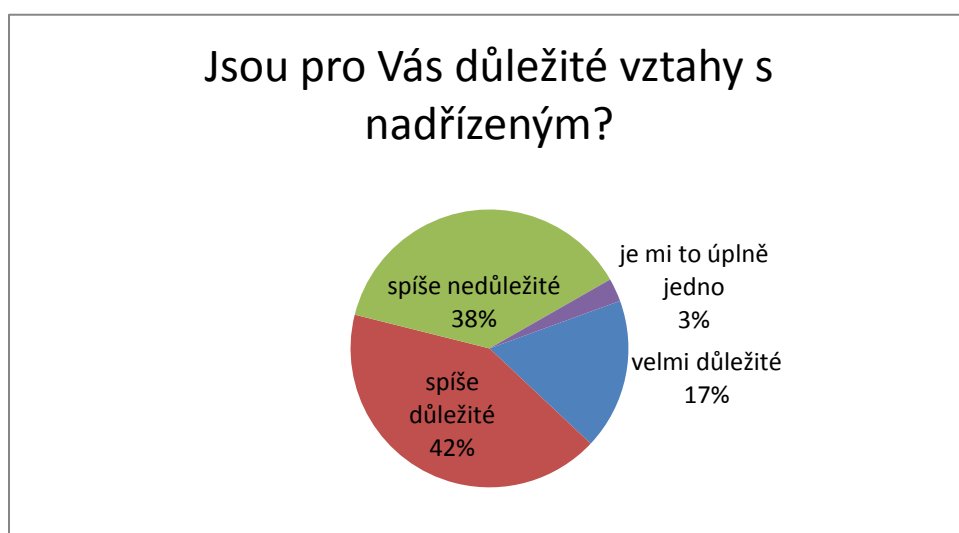
Zaměstnanců na dělnické pozici označilo odpověď „ano“ 20%, „ano-nemám možnost to napravit“ 28% a „ne-nevím, co jsem udělal/a špatně“. TH pracovníci označili v 31% odpověď „ano“, v 36% odpověď „ano-nemám možnost to napravit“ a v 33% odpověď „ne-nevím, co jsem udělal/a špatně“. Manažeři pak označili v 31% odpověď „ano“, v 31% „ano-nemám možnost to napravit“ a v 38% „ne-nevím, co jsem udělal/a špatně“.

4.2.3.9 Vztahy na pracovišti

Třináctá otázka měla znění „Jsou pro Vás důležité vztahy s nadřízeným?“ a respondenti opět měli na výběr jednu ze čtyř odpovědí. Nabídnuté odpovědi byly „velmi důležité“, „spíše důležité“, „spíše nedůležité“ a „je mi to úplně jedno“.

„Velmi důležité“ jsou vztahy s nadřízeným pro 13 zaměstnanců, tedy pro 17,6%, za „spíše důležité“ je považuje 31 zaměstnanců, tj. 41,9%, za „spíše nedůležité“ je označilo 28 zaměstnanců, což je 37,8% a odpověď „je mi to úplně jedno“ označili 2 zaměstnanci, což je 2,7%. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je zobrazeno v grafu 4.18 Důležitost vztahu s nadřízeným.

Graf 4.18 Důležitost vztahu s nadřízeným



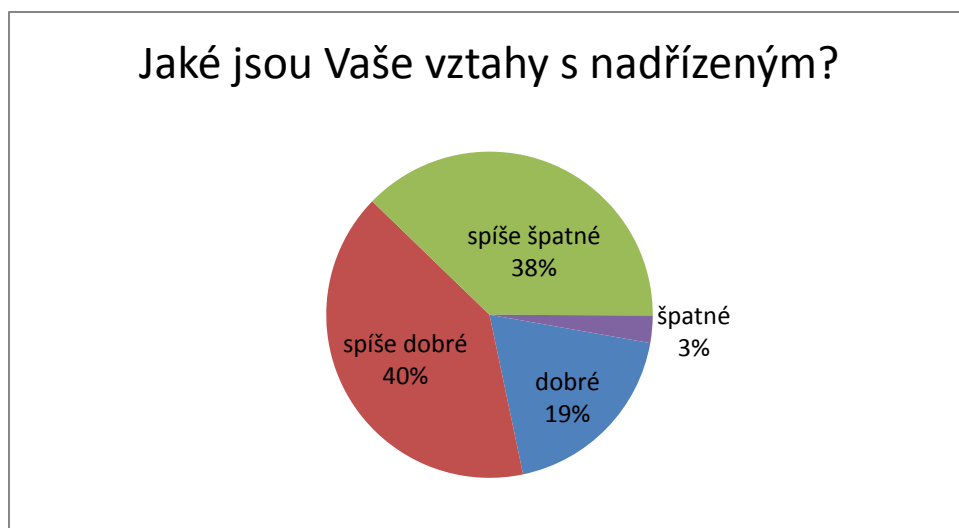
Ženy si ve 23% myslí, že vztahy s nadřízeným jsou pro ně „velmi důležité“ a 77% žen je považuje za „spíše důležité“. Odpovědi „spíše nedůležité“ a „je mi to úplně jedno“ neoznačila žádná žena. Muži pak považují vztahy s nadřízeným v 15% jako „velmi důležité“, ve 27% jako „spíše důležité“, 48% je považuje jako „spíše nedůležité“ a 4% „je mi to úplně jedno“.

Dělníci označili vztahy s nadřízeným v 8% jako „velmi důležité“, ve 20% jako „spíše důležité“, v 64% jako „spíše nedůležité“ a 8% „je mi to úplně jedno“. Pro 25% TH pracovníků jsou vztahy s nadřízeným „velmi důležité“, pro 56% „spíše důležité“ a pro 19% „spíše nedůležité“. Odpověď „je mi to úplně jedno“ neoznačil ani jeden TH pracovník. Pro 15,5% manažerů jsou vztahy s nadřízeným „velmi důležité“, pro 46% „spíše důležité“ a pro 38,5% „spíše nedůležité“. Odpověď „je mi to úplně jedno“ neoznačil ani jeden manažer.

Čtrnáctá otázka „Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízeným?“ nabízela čtyři alternativy odpovědi, a to „dobré“, „spíše dobré“, „spíše špatné“ a „špatné“. Respondenti měli vybrat jednu odpověď.

Vztahy s nadřízeným považuje za „dobré“ 14 zaměstnanců, tj. 18,9%, za „spíše dobré“ 30 zaměstnanců, což je 40,5%, za „spíše špatné“ je považuje 28 zaměstnanců, což činí 37,8% a jako „špatné“ hodnotí vztahy s nadřízeným 2 zaměstnanci, tj. 2,7%. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněno v grafu 4.19 Vztahy s nadřízeným.

Graf 4.19 Vztahy s nadřízeným



Pro 18% žen jsou vztahy s nadřízeným „dobré“, pro 73% „spíše dobré“ a pro 9% „spíše špatné“. Muži označili v 19% vztahy s nadřízeným jako „dobré“, v 29% jako „spíše dobré“, ve 48% jako „spíše špatné“ a ve 4% jako „špatné“. Pozitivní je, že 91% žen ohodnotilo kladně vztahy s nadřízeným. U mužů tomu bylo ve 48% případů, 52% mužů hodnotí své vztahy s nadřízeným negativně.

Dělníci označili ve 4% vztahy s nadřízeným jako „dobré“, ve 24% jako „spíše dobré“, v 68% jako „spíše špatné“ a ve 4% jako „špatné“. TH pracovníci ve 22% jako „dobré“, v 61% jako „spíše dobré“, ve 14% jako „spíše špatné“ a ve 3% jako „špatné“. Manažeři pak ve 38,5% jako „dobré“, ve 23% jako „spíše dobré“ a ve 38,5% jako „spíše špatné“. Dělníci tedy ohodnotili vztahy s nadřízeným ve 28% případů pozitivně a v 72% negativně, TH pracovníci pozitivně v 83% a negativně v 17% a manažeři ve 61,5% pozitivně a 38,5% negativně.

12% zaměstnanců považuje vztahy s nadřízeným jako „velmi důležité“ a zároveň je označilo jako „dobré“, 3% je považuje jako „velmi důležité“ a zároveň je označilo jako „spíše dobré“ a 3% je považuje za „velmi důležité“, ale označilo je jako „špatné“. 5% je považuje jako „spíše důležité“ a označilo je jako „dobré“, 32,5% je považuje jako „spíše důležité“ a označilo je jako „spíše dobré“, 4% je považuje jako „spíše špatné“. 1% je považuje jako „spíše nedůležité“ a „dobré“, 4% jako „spíše nedůležité“ a „spíše dobré“ a 32,5% jako „spíše nedůležité“ a „spíše špatné“. 2% „je mi to jedno“ ale vztahy jsou „spíše dobré“. Nejvíce odpovědí bylo tedy v kombinacích „velmi důležité“-„dobré“, „spíše důležité“-„spíše dobré“, „spíše nedůležité“, „spíše špatné“.

Patnáctá otázka „Jsou pro Vás důležité vztahy se spolupracovníky?“ opět nabízela jednu ze čtyř odpovědí, a to „velmi důležité“, „spíše důležité“, „spíše nedůležité“ a „je mi to úplně jedno“.

Nejvíce zaměstnanců, a to 32, tedy odpovědělo, že jsou pro ně vztahy se spolupracovníky „velmi důležité“. Pro 24 zaměstnanců, což je 32,4% jsou vztahy se spolupracovníky „spíše důležité“. 18 zaměstnanců, tj. 24,3% považuje vztahy se spolupracovníky jako „spíše nedůležité“. Odpověď „je mi to úplně jedno“ nezvolil žádný zaměstnanec. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněno v grafu 4.20 Důležitost vztahů se spolupracovníky.

Graf 4.20 Důležitost vztahů se spolupracovníky



Ženy považují své vztahy se spolupracovníky jako „velmi důležité“ v 68%, jako „spíše důležité“ ve 27% a jako „spíše nedůležité“ v 5%. Muži je pak považují jako „velmi důležité“ ve 33%, jako „spíše důležité“ ve 34% a jako „spíše nedůležité“ ve 33%.

Pro 20% dělníků jsou vztahy se spolupracovníky „velmi důležité“, pro 40% „spíše důležité“ a pro 40% „spíše nedůležité“. Pro 64% TH pracovníků jsou „velmi důležité“, pro 25% „spíše důležité“ a pro 11% „spíše nedůležité“. Pro 31% manažerů jsou „velmi důležité“, pro 38% „spíše důležité“ a pro 31% „spíše nedůležité“.

U šestnácté otázky „Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?“ měli zaměstnanci označit jednu ze čtyř nabídnutých odpovědí. Nabídnuto bylo „dobré“, „spíše dobré“, „spíše špatné“ a „špatné“.

Za „dobré“ by své vztahy se spolupracovníky označilo 31 zaměstnanců, tj. 41,9% a za „spíše dobré“ 24 zaměstnanců, což je 32,4%. Za „spíše špatné“ označilo své vztahy se spolupracovníky 19 zaměstnanců, tj. 25,7%. Jako „špatné“ neoznačil své vztahy se spolupracovníky žádný zaměstnanec. Procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněno v grafu 4.21 Vztahy se spolupracovníky.

Graf 4.21 Vztahy se spolupracovníky



Ženy považují své vztahy se spolupracovníky v 64% jako „dobré“, ve 32% jako „spíše dobré“ a ve 4% jako „spíše špatné“. Muži shodně ve 32,5% jako „dobré“ a „spíše dobré“ a ve 35% jako „spíše špatné“.

Dělníci označili své vztahy se spolupracovníky shodně ve 28% jako „dobré“ a „spíše dobré“ a ve 44% jako „spíše špatné“. TH pracovníci v 56% jako „dobré“, ve 33% jako „spíše dobré“ a v 11% jako „spíše špatné“. Manažeři ve 31% jako „dobré“, ve 38% jako „spíše dobré“ a ve 31% jako „spíše špatné“.

Vztahy se spolupracovníky označilo 38% zaměstnanců jako „velmi důležité“ a zároveň „dobré“, jako „velmi důležité“ a „spíše dobré“ je označilo 5% zaměstnanců. 4% jako „spíše důležité“ a „dobré“, 26% jako „spíše důležité“ a „spíše špatné“ 3% jako „spíše důležité“ a „spíše špatné“. 1% jako „spíše nedůležité“ a „spíše dobré“ a 23% jako „spíše nedůležité“ a „spíše špatné“.

Opět zde, stejně jako u vztahů s nadřízeným, platilo, že nejčastěji byly označeny kombinace „velmi důležité“-„dobré“, „spíše důležité“-„spíše dobré“ a „spíše nedůležité“-„spíše špatné“.

17,5% respondentů, kteří považují vztahy s nadřízeným jako „velmi důležité“ považuje jako „velmi důležité“ vztahy se spolupracovníky. 23%, kteří považují vztahy s nadřízeným jako „spíše důležité“ zároveň považuje vztahy se spolupracovníky jako „velmi důležité“. 17,5 označilo jak vztahy s nadřízeným, tak vztahy se spolupracovníky jako „spíše důležité“ a pouze 1% označilo vztahy s nadřízeným jako „spíše důležité“ a zároveň vztahy se spolupracovníky jako „spíše nedůležité“. 3% považují vztahy s nadřízeným jako „spíše nedůležité“, ale vztahy se spolupracovníky jako „velmi důležité“. 12% označilo vztahy s nadřízeným jako „spíše nedůležité“, ale vztahy se spolupracovníky jako „spíše důležité“ a 23% zaměstnanců je oboje považuje jako „spíše důležité“. 3% zaměstnanců označili, že jsou jim vztahy s nadřízeným „úplně jedno“, ale vztahy se spolupracovníky považují jako „spíše důležité“.

Z této analýzy vyplývá, že zaměstnanci považují za důležitější své vztahy se spolupracovníky než své vztahy s nadřízeným, nebo dávají oběma vztahům stejnou váhu.

16% zaměstnanců označilo vztahy s nadřízeným i se spolupracovníky jako „dobré“, 3% vztahy s nadřízeným jako „dobré“ a vztahy se spolupracovníky jako „spíše dobré“. 18% označilo vztahy s nadřízeným jako „spíše dobré“ a vztahy se spolupracovníky jako „dobré“ a 24% vztahy s nadřízeným i se spolupracovníky jako „spíše dobré“. 5% shodně označilo vztahy s nadřízeným jako „spíše špatné“ a vztahy se spolupracovníky jako „dobré“ a „spíše dobré“. 26% vztahy s nadřízeným a se spolupracovníky jako „spíše špatné“. 4% označilo vztahy s nadřízeným jako „špatné“, ale vztahy se spolupracovníky jako „dobré“.

Je zde evidentní, že vztahy se spolupracovníky vnímají zaměstnanci jako lepší, než vztahy s nadřízeným.

4.2.3.10 Informace týkající se práce

U sedmnácté otázky „Kde nejčastěji získáváte pro Vás důležité informace týkající se Vaší práce?“ mohli zaměstnanci označit libovolný počet odpovědí, k dispozici byla také odpověď „jinde, napište, prosím, kde...“, kde mohli zaměstnanci napsat jakoukoli odpověď.

Odpověď „internet“ označilo 19 zaměstnanců, „intranet“ 29 zaměstnanců, „porady“ 45 zaměstnanců, „nástěnky“ 12 zaměstnanců, „nadřízení“ 43 zaměstnanců, „kolegové“ 16 zaměstnanců a odpověď „jinde“ neoznačil nikdo. Jednotlivé odpovědi jsou znázorněny v grafu 4.22 Kde nejčastěji získáváte pro Vás důležité informace týkající se Vaší práce?

Graf 4.22 Kde nejčastěji získáváte pro Vás důležité informace týkající se Vaší práce?



4.2.3.11 Co by se mělo nejvíce zlepšit?

U osmnácté otázky „Které z následujících aspektů by se měly nejvíce zlepšit?“ bylo také možno označit více odpovědí, počet byl ale omezen na maximálně tři odpovědi. Na výběr byly odpovědi „žádný, jsem maximálně spokojen/a“, „odměňování“, „zaměstnanecké výhody“, „zpětná vazba od nadřízeného“, „informovanost“, „vztahy na pracovišti“, „pracovní podmínky“ a „jiné...“.

Odpovědi „žádný, jsem maximálně spokojen/a“ a „jiné...“ neoznačil nikdo. „Odměňování“ označilo 52 zaměstnanců, „zaměstnanecké výhody“ 8 zaměstnanců, „zpětnou vazba od nadřízeného“ 15 zaměstnanců, „informovanost“ 41 zaměstnanců, „vztahy na pracovišti“ 46 zaměstnanců a „pracovní podmínky“ 28 zaměstnanců. Jednotlivé odpovědi jsou znázorněny v grafu 4.23 Které z následujících aspektů by se měly nejvíce zlepšit?

Graf 4.23 Které z následujících aspektů by se měly nejvíce zlepšit?



Prostor na konci dotazníku, který byl zaměstnancům ponechán k vyjádření jejich návrhů a připomínek, nevyužil nikdo.

5 Návrhy a doporučení

5.1 Systém odměňování

Z provedeného průzkumu vyplynulo, že 65% zaměstnanců nehodnotí informovanost v oblasti systému odměňování jako dostatečnou, ba právě naopak. Zaměstnanci si myslí, že nejsou o systému odměňování dostatečně informováni. Toto si myslí více mužů než žen, přesněji 41% žen a 75% mužů. Zaměstnanci jsou informováni o odměňování kolektivní smlouvou, která byla vydána pro roky 2010-2012 a přibylo k ní několik dodatků, které ji pozměnily především v oblasti odměňování.

Dostatečná informovanost zaměstnanců je základem jejich spokojenosti, což bylo potvrzeno také analýzou v kapitole 4.2.3.4 Spokojenost se systémem odměňování. Jestliže zaměstnanci neví, na co mají nárok, jak často a v jaké výši, či jaké byly provedeny změny apod., nemohou být se systémem odměňování ani spokojeni.

Zaměstnanci nejčastěji získávají informace týkající se jejich práce na poradách, od nadřízeného a na intranetu. Doporučovala bych tedy, aby se informace ohledně odměňování zjednodušily a ucelily podle pracovní pozice, odboru atd. a byly v takto jednoduché a přehledné formě zveřejňovány na intranetu, na nástěnkách, také aby zaměstnancům přicházely e-mailem a byl jim ponechán prostor na poradách.

Stejně jako 65% zaměstnanců si nemyslí, že by bylo dostatečně informováno o systému odměňování, tak si také 65% zaměstnanců nemyslí, že by byl systém odměňování spravedlivý. Z analýzy v kapitole 4.2.3.3 Spravedlivost systému odměňování vyplynula závislost mezi tím, jak zaměstnanci hodnotili informovanost o systému odměňování a jeho spravedlivost.

Jedním ze základních cílů systému odměňování je to, že by měl být spravedlivý, proto jsou výsledky průzkumu velice znepokojivé. Pokud zaměstnanci budou systém odměňování hodnotit jako nespravedlivý, bude to pro ně demotivující, nebudou mít zájem podávat dobré natož lepší výkony.

Doporučovala bych tedy především zvýšit informovanost o systému odměňování způsoby, které již byly uvedeny výše, informace tedy především zjednodušit a

ve srozumitelné formě je zveřejňovat a to nejen prostřednictvím kolektivní smlouvy, ale také na intranetu a nástěnkách, mohly by zaměstnancům přicházet e-mailem a taktéž jim byl ponechán prostor na poradách.

Z provedené analýzy v kapitole 4.2.3.4 Spokojenost se systémem odměňování jasně vyplynulo, že spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování závisí ve vysoké míře také na tom, jak jsou zaměstnanci o systému odměňování informováni a také, zda ho vnímají jako spravedlivý. Pokud si zaměstnanci nemysleli, že jsou dostatečně informováni o systému odměňování, zpravidla si také nemysleli, že je spravedlivý a ani neoznačili, že by se systémem odměňování byli spokojeni.

Ke zvýšení spokojenosti se systémem odměňování bych tedy doporučila zaměřit se především na zvýšení informovanosti zaměstnanců o systému odměňování, což by mělo také zvýšit vnímání jeho spravedlnosti a zároveň vést ke zvýšené spokojenosti s ním.

Zaměstnanci považují za nejdůležitější základní mzdu, příplatky, odměny, prémie, mimořádné odměny a 5 týdnů dovolené. Nejméně důležité jsou pro ně příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd. a vzdělávání.

Nejvíce spokojeni jsou s 5 týdny dovolené, příplatky, životním pojištěním a penzijním připojištěním a příspěvkem na stravování. Nejméně spokojeni jsou s příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd., odměnami, prémie, mimořádnými odměnami, základní mzdou a příplatky.

Doporučovala bych tedy, aby nadřízení motivovali zaměstnance ke vzdělávání, a ti si uvědomili jeho důležitost, a to, že vzdělání je jak konkurenční výhoda, tak zlepšuje jejich postavení na trhu práce. Neustálé vzdělávání je v dnešní době nezbytné.

Doporučovala bych zrušit příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd. a tyto částky převést např. na penzijní připojištění, které zaměstnanci hodnotí, jako mnohem více důležité, než tyto příspěvky.

Zaměstnanci si nemyslí, že by bylo jejich finanční ohodnocení dostatečné, a to ani vzhledem k náročnosti práce a odpovědnosti, kterou mají, ani vzhledem k finančnímu

ohodnocení v jiných organizacích. To může být způsobeno také nedostatkem informací o odměňování, což může vyvolávat pocity, že jiní dostávají za stejnou práci bezdůvodně více. Zaměstnanci by měli jasně znát kritéria, podle kterých jsou hodnoceni.

Hodnocení zaměstnanců by mohlo probíhat na základě několika kritérií. Těmito kritérii může být např. to, zda zaměstnanec chodí do práce včas, zda je ochoten pracovat přesčas, o víkendech, svátcích apod., zda ovládá více strojů či profesí, zda je ochoten se učit novým věcem a přizpůsobovat se, zda dodržuje technologické předpisy a BOZP apod.

5.2 Vztahy na pracovišti a neformální hodnocení

Z provedené analýzy v kapitole 4.2.3.8 Neformální hodnocení v organizaci také vyplynulo, že pochvala od nadřízeného za dobře provedenou práci je spíše výjimečnou záležitostí. 65% zaměstnanců označilo, že je pochváleno zřídka a 26% nikdy. 41% zaměstnanců neví, co udělali špatně, pokud je nadřízený pokárá. Vzhledem k tomu, že pochvala a zpětná vazba celkově dává zaměstnancům pocit, že svou práci dělají dobře, že je jejich práce důležitá, motivuje je to k vyšším výkonům a dodává jim to sebedůvěru v tom, co dělají, proto jsou takové výsledky velmi špatné.

Zpětná vazba je neúčinnější, je-li poskytována pravidelně a to během, nebo bezprostředně po skončení, daného úkolu. Doporučovala bych tedy, aby se zpětná vazba zpravidelnila. Zaměstnanci, jsou-li pokáráni, by měli vždy, nebo alespoň téměř vždy v rámci možností vědět, co udělali špatně a toho lze nejlépe zajistit právě zpětnou vazbou.

Zaměstnanci hodnotili negativně vztahy s nadřízeným, což vyplynulo z analýzy v kapitole 4.2.3.9 Vztahy na pracovišti, 59% zaměstnanců je považuje za spíše důležité a velmi důležité, ale 41% je označilo jako spíše špatné a špatné. Doporučila bych tudíž zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným. Mělo by docházet k pravidelným poradám, kde by byly představeny požadavky obou stran, docházelo by ke zpětné vazbě a také by měl nadřízený možnost zaměstnance jak pokárat, tak pochválit. Zde by byl prostor také pro hodnocení zaměstnanců a zlepšení informovanosti.

Provedená analýza pouze potvrdila to, co zaměstnanci sami označili v poslední otázce, a to že by se mělo nejvíce zlepšit-odměňování, vztahy na pracovišti a informovanost.

Provedená analýza tedy ukazuje na problematické styly vedení. Nadřízení by měli absolvovat školení, které by se týkalo vedení, komunikace apod.

5.3 Náplň práce

Vzhledem k tomu, že průzkum v kapitole 4.2.3.6 Spokojenost s náplní práce ukázal také na vysokou nespokojenost s náplní práce, kde ji nejhůře hodnotili zaměstnanci na dělnických a manažerských pozicích, bych doporučila provedení dalšího průzkumu v této oblasti. Stav spokojenosti s náplní práce by měl být důkladně analyzován a měly by být zjištěny příčiny, které k tomuto stavu vedou.

Příčin může být několik. Zaměstnanci si mohou myslet, že je jejich práce příliš stereotypní a rutinní. Toto by se dalo řešit, na pracovních pozicích, kde je to možné, např. rotací práce. Zaměstnanci by k tomu však potřebovali širokou specializaci. Pro firmu by to pak bylo pozitivní v tom, že by zaměstnanci byli spokojenější, lépe by poznali i práci svých kolegů a získali by tak lepší přehled o jejich náplni práce. Pozitivní by také bylo, že by zaměstnanci zvládali různá pracovní místa, na různých odděleních, čímž by nemusely vznikat problémy při zastupování např. při nemocenské apod.

Doporučila bych také více využívat delegování. Výhody delegování jsou zřejmé, zaměstnanci mají možnost rozvoje svých kompetencí, jsou motivováni a nadřízení pak mají jednodušší hodnocení zaměstnanců, jelikož delegování umožní lépe poznat schopnosti jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci také mohou přicházet s novými nápady a přístupy, se kterými jejich nadřízení nepřišli např. kvůli provozní slepotě.

Doporučila bych provedení stejného nebo podobného průzkumu také na jiných odděleních a porovnání a analyzování výsledků, zda by i stávající zaměstnanci hodnotili jednotlivé aspekty stejně, jako ti, kteří během prvního čtvrtletí roku 2012 odešli.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo podat návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího stavu, které budou vycházet z informací zjištěných především studiem sekundárních údajů a prostřednictvím dotazníkového průzkumu v oblasti systému odměňování a neformálního hodnocení. Dotazník byl zaměřen na spokojenost s celkovým systémem odměňování, jeho spravedlivost, důležitost a spokojenost s jednotlivými hmotnými i nehmotnými odměnami, náplní práce, informovanost a vztahy s nadřízeným i spolupracovníky a také na neformální hodnocení, tedy pochvalu a zpětnou vazbu.

Druhá kapitola byla věnována teoretickým východiskům týkajících se systému odměňování a neformálního hodnocení. Byly vysvětleny hlavní pojmy a souvislosti. Pozornost byla věnována systému odměňování, mzdovým formám, zaměstnaneckým výhodám, motivaci a stimulaci, spokojenosti, zpětné vazbě a metodologii průzkumu.

Ve třetí kapitole byla charakterizována organizace, ve které byla provedena analytická část diplomové práce. Byla popsána její historie a jednotlivé závody.

Ve čtvrté kapitole byl nejprve popsán stávající stav systému odměňování podle kolektivní smlouvy a následně byly analyzovány výsledky dotazníkového průzkumu. Nejprve v programu MS Office Excel, následně v programu PASW Statistics 18 (IBM SPSS). Analyzována byla informovanost, spravedlivost, spokojenost se systémem odměňování, důležitost a spokojenost jednotlivých odměn, spokojenost s náplní práce, dostatečnost finančního ohodnocení, neformální hodnocení v organizaci a to, kde zaměstnanci nejčastěji získávají informace a co by se podle nich mělo nejvíce zlepšit.

Pátá kapitola byla věnována návrhům a doporučením, které vyplývaly z výsledků dotazníkového průzkumu. Především bylo doporučeno, aby se zlepšila komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným, čímž by se také měla zlepšit informovanost ohledně systému odměňování, což by mělo vést k pocitu, že je spravedlivý a měla by se tím i zvýšit spokojenost s ním. Zlepšení a zpravidelnění této komunikace by také mělo přispět ke zlepšení úrovně neformálního hodnocení a zpětné vazby a také zlepšit vztahy s nadřízeným. Bylo navrženo, aby docházelo k pravidelnému hodnocení zaměstnanců, čímž by také mělo dojít ke zvýšení spokojenosti se systémem odměňování. Ke zvýšení informovanosti a tím i spokojenosti se systémem odměňování, bylo také navrženo, aby se informace v jednodušší a

ucelenější podobě objevovaly na nástěnkách a na intranetu, byly zaměstnancům zasílány e-mailem a také byl těmto informacím věnován prostor na poradách. Také bylo doporučeno zrušení příspěvků na sport, rekreaci, kulturu atd. a uvolněné finanční prostředky investovat např. do penzijního připojištění zaměstnanců. Ke zlepšení spokojenosti s náplní práce bylo navrženo, aby bylo více využíváno delegování.

Cíle diplomové práce, které byly kladeny v úvodu, byly splněny.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepr.a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
10. PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
11. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepr. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
12. SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

Internetové zdroje

ArcelorMittal: Dceřinné společnosti. [online]. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_subsidary_s2_cz.html

ArcelorMittal: Historie společnosti. [online]. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_history_s2_cz.html

ArcelorMittal: Profil společnosti. [online]. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_profile_s2_cz.html

ArcelorMittal: Tiskové zprávy. [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_new_s1_cz.html

ArcelorMittal: Výroční zpráva. [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_economicrep03_s3_cz.html

ArcelorMittal: Závody. [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_plant10_s6_cz.html

Další zdroje

Interní zdroje firmy

Seznam zkratek

aj.-a jiné

apod.-a podobně

a.s.-akciová společnost

atd.-a tak dále

BOZP-bezpečnost a ochrana zdraví při práci

cca-cirka

hod.-hodina

ID-identita

Kč-korun českých

kol.-kolektiv

MS-Microsoft

např.-například

popř.-popřípadě

s.-strana

SOŠ-střední odborná škola

SOU-střední odborné učiliště

s.r.o.-společnost s ručením omezeným

tab.-tabulka

TH-technicko-hospodářský

tj.-to je

tzn.-to znamená

tzv.-tak zvané

Seznam tabulek

Tab.2.1 Složky celkové odměny	11
Tab. 2.2 Model celkové odměny	12
Tab. 2.3 Významy pojmu pracovní spokojenost.....	26
Tab. 4.1 Důležitost jednotlivých odměn	54
Tab. 4.2 Spokojenost s jednotlivými odměnami	55
Tab. 4.3 Důležitost jednotlivých nehmotných odměn.....	56
Tab. 4.4 Spokojenost s jednotlivými nehmotnými odměnami.....	57

Seznam grafů

Graf 4.1 Rozložení respondentů podle pohlaví	45
Graf 4.2 Rozložení respondentů podle pracovní pozice.....	46
Graf 4.3 Rozložení respondentů podle vzdělání	47
Graf 4.4 Rozložení respondentů podle věku	47
Graf 4.5 Rozložení respondentů podle délky v organizaci	48
Graf 4.6 Jste dostatečně informován/a o systému odměňování ve Vaší organizaci?	49
Graf 4.7 Je systém odměňování ve Vaší organizaci spravedlivý?	50
Graf 4.8 Jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve Vaší organizaci?	52
Graf 4.9 Důležitost jednotlivých odměn	54
Graf 4.10 Spokojenost s jednotlivými odměnami	56
Graf 4.11 Důležitost jednotlivých nehmotných odměn.....	57
Graf 4.12 Spokojenost s jednotlivými nehmotnými odměnami	58
Graf 4.13 Spokojenost s náplní práce.....	59
Graf 4.14 Dostatečnost finančního ohodnocení vzhledem k náročnosti práce a odpovědnosti.....	60
Graf 4.15 Dostatečnost finančního ohodnocení vzhledem k jiným organizacím	62
Graf 4.16 Pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci	63
Graf 4.17 Pokud Vás nadřízený pokárá, řekne Vám také, jak chybu nebo nedostatek napravit?	64
Graf 4.18 Důležitost vztahu s nadřízeným	65
Graf 4.19 Vztahy s nadřízeným.....	66
Graf 4.20 Důležitost vztahů se spolupracovníky	68
Graf 4.21 Vztahy se spolupracovníky	69
Graf 4.22 Kde nejčastěji získáváte pro Vás důležité informace týkající se Vaší práce?	71
Graf 4.23 Které z následujících aspektů by se měly nejvíce zlepšit?.....	72

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2012

.....

Bc. Petra Molatová

Přílohy

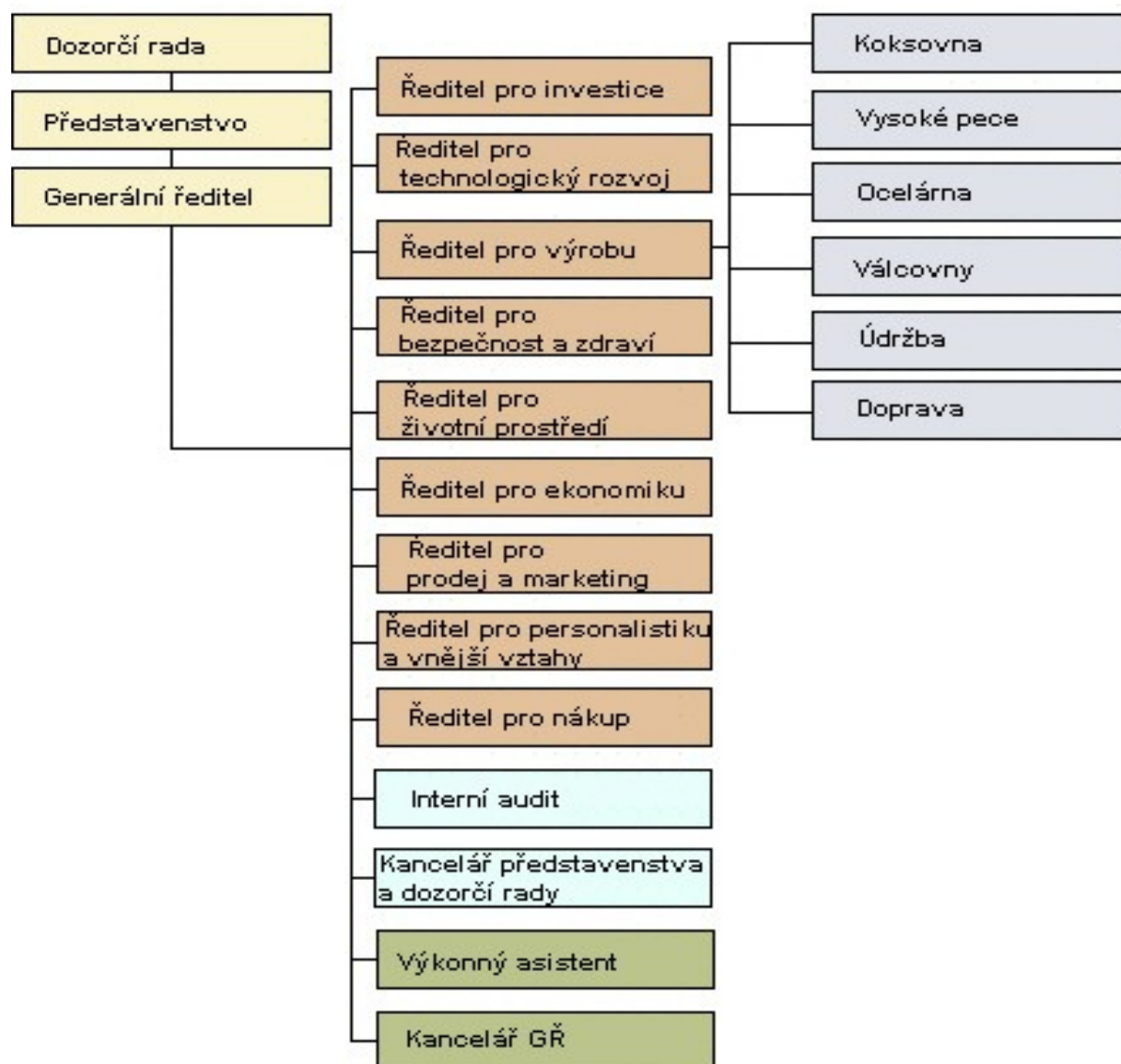
Příloha č. 1 Organizační schéma organizace

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Tabulky

Příloha č. 1 Organizační schéma organizace

Obr. 3.1 Organizační schéma organizace



Zdroj: http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_schema_s2_cz.html

Příloha č. 2 Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské-Technické univerzity Ostrava oboru Management. Letos zpracovávám diplomovou práci týkající se odměňování a neformálního hodnocení ve Vaší organizaci.

Chtěla bych Vás touto cestou požádat o spolupráci prostřednictvím vyplnění následujícího dotazníku.

Označte, prosím, pokud není uvedeno jinak, jednu možnost, která nejlépe vystihuje Váš názor či postoj.

Výsledky tohoto dotazníku budou podkladem pro vypracování aplikační části mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Bc. Petra Molatová

1. Jste dostatečně informován/a o systému odměňování ve Vaší organizaci?

(Systém odměňování zahrnuje nejen celkový finanční výdělek, ale také zaměstnanecké výhody všeho druhu)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Je systém odměňování ve Vaší organizaci spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve Vaší organizaci?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

4. Zakroužkujte v tabulce důležitost, jakou přikládáte jednotlivým odměnám.

1-velmi důležité 2-spíše důležité 3-spíše nedůležité 4-nedůležité

5-tato odměna se mne netýká

Základní mzda	1	2	3	4	5
Příplatky	1	2	3	4	5
Odměny, prémie, mimořádné odměny	1	2	3	4	5
5 týdnů dovolené	1	2	3	4	5
Příspěvky na sport, regeneraci, kulturu apod.	1	2	3	4	5
Životní pojištění	1	2	3	4	5
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
Vzdělávání	1	2	3	4	5
Služební auto	1	2	3	4	5
Služební notebook	1	2	3	4	5
Služební mobil	1	2	3	4	5

5. Zakroužkujte v tabulce, jak jste spokojen/a s jednotlivými odměnami

1-velmi spokojen/a 2-spíše spokojen/a 3-spíše nespokojen/a 4-velmi nespokojen/a
5-tato odměna se mne netýká

Základní mzda	1	2	3	4	5
Příplatky	1	2	3	4	5
Odměny, prémie, mimořádné odměny	1	2	3	4	5
5 týdnů dovolené	1	2	3	4	5
Příspěvky na sport, regeneraci, kulturu apod.	1	2	3	4	5
Životní pojištění	1	2	3	4	5
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
Vzdělávání	1	2	3	4	5
Služební auto	1	2	3	4	5
Služební notebook	1	2	3	4	5
Služební mobil	1	2	3	4	5

6. Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé nehmotné odměny?

1-velmi důležité 2-spíše důležité 3-spíše nedůležité 4-nedůležité
5-tato odměna se mne netýká

Vzdělávání	1	2	3	4	5
Zkušenosti a zážitky z práce	1	2	3	4	5
Uznání	1	2	3	4	5
Kvalita pracovního života	1	2	3	4	5
Vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5

7. Jak jste spokojen/a s jednotlivými nehmotnými odměnami?

1-velmi spokojen/a 2-spíše spokojen/a 3-spíše nespokojen/a 4-velmi nespokojen/a
5-tato odměna se mne netýká

Vzdělávání	1	2	3	4	5
Zkušenosti a zážitky z práce	1	2	3	4	5
Uznání	1	2	3	4	5
Kvalita pracovního života	1	2	3	4	5
Vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5

8. Jak jste spokojen/a s náplní práce?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

9. Je finanční ohodnocení Vaší práce dostačující vzhledem k náročnosti práce a odpovědnosti jakou máte?

(Finančním ohodnocením je myšlen pouze finanční výdělek.)

- Ano
- Ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno
- Ne-za stejnou práci dostávají jiní více
- Ne-ale nemám jinou možnost

10. Je finanční ohodnocení Vaší práce dostačující vzhledem k finančnímu ohodnocení v jiných organizacích?

- Ano
- Ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno
- Ne-za stejnou práci dostávají jiní více
- Ne-ale nemám jinou možnost

11. Pochválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?

- Nikdy
- Zřídka
- Často
- Vždy

12. Pokud Vás nadřízený pokárá, řekne Vám také, jak chybu nebo nedostatek napravit?

- Ano
- Ano-nemám možnost to napravit
- Ne-nevím, co jsem udělal/a špatně
- Ne-jiný

důvod.....
.....

13. Jsou pro Vás důležité vztahy s nadřízeným?

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Je mi to úplně jedno

14. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízeným?

- Dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Špatné

15. Jsou pro Vás důležité vztahy se spolupracovníky?

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Je mi to úplně jedno

16. Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?

- Dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Špatné

17. Kde nejčastěji získáváte pro Vás důležité informace týkající se Vaší práce? (můžete označit i více odpovědí)

- Internet
- Intranet
- Porady
- Nástěnky
- Nadřízení
- Kolegové
- Jinde, napište, prosím, kde

.....
.....

18. Které z následujících aspektů, by se měly nejvíce zlepšit? (označte max. 3 odpovědi)

- Žádný, jsem maximálně spokojen/a
- Odměňování
- Zaměstnanecké výhody
- Zpětná vazba od nadřízeného
- Informovanost
- Vztahy na pracovišti
- Pracovní podmínky
- Jiné (napište, prosím, jaké)

.....
.....

19. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- dělník
- TH pracovník
- manažer

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- učiliště
- střední
- vyšší odborné
- vysokoškolské

21. Jaké je vaše pohlaví?

- žena
- muž

22. Kolik je Vám let?

- 20 a méně
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více

23. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- Méně než 1 rok
- Od 1 do 3 let
- Od 3 do 5 let
- Od 5 do 10 let
- Déle než 10 let

Zde je místo pro Vaše návrhy a připomínky.

.....

.....

.....

.....

Děkuji Vám za spolupráci.

Příloha č. 3 Tabulky

Pohlaví

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žena	22	29,7	29,7	29,7
	muž	52	70,3	70,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Pracovní pozice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dělník	25	33,8	33,8	33,8
	TH pracovník	36	48,6	48,6	82,4
	manažer	13	17,6	17,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Vzdělání

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	učiliště	17	23,0	23,0	23,0
	střední	16	21,6	21,6	44,6
	vyšší odborné	7	9,5	9,5	54,1
	vysokoškolské	34	45,9	45,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Věk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30let	9	12,2	12,2	12,2
	31-40let	20	27,0	27,0	39,2
	41-50let	28	37,8	37,8	77,0
	51-60let	16	21,6	21,6	98,6
	61 a více	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Délka v organizaci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	od 1 do 3 let	16	21,6	21,6	21,6
	od 3 do 5 let	20	27,0	27,0	48,6
	od 5 do 10 let	33	44,6	44,6	93,2
	déle než 10 let	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Jste dostatečně informován/a o systému odměňování ve Vaší organizaci?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	12	16,2	16,2	16,2
	spíše ano	14	18,9	18,9	35,1
	spíše ne	33	44,6	44,6	79,7
	ne	15	20,3	20,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Je systém odměňování ve Vaší organizaci spravedlivý?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	9	12,2	12,2	12,2
	spíše ano	17	23,0	23,0	35,1
	spíše ne	33	44,6	44,6	79,7
	ne	15	20,3	20,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve Vaší organizaci?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi spokojen/a	8	10,8	10,8	10,8
	spíše spokojen/a	16	21,6	21,6	32,4
	spíše nespokojen/a	38	51,4	51,4	83,8
	velmi nespokojen/a	12	16,2	16,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Jak jste spokojen/a s náplní práce?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi spokojen/a	6	8,1	8,1	8,1
	spíše spokojen/a	32	43,2	43,2	51,4
	spíše nespokojen/a	30	40,5	40,5	91,9
	velmi nespokojen/a	6	8,1	8,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Je finanční ohodnocení Vaší práce dostačující vzhledem k náročnosti práce a odpovědnosti jakou máte?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	19	25,7	25,7	25,7
	ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno	20	27,0	27,0	52,7
	ne-za stejnou práci dostávají jiní více	13	17,6	17,6	70,3
	ne-ale nemám jinou možnost	22	29,7	29,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Je finanční ohodnocení Vaší práce dostačující vzhledem k finančnímu ohodnocení v jiných organizacích?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	20	27,0	27,0	27,0
	ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno	18	24,3	24,3	51,4
	ne-za stejnou práci dostávají jiní více	17	23,0	23,0	74,3
	ne-ale nemám jinou možnost	19	25,7	25,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Pochválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	často	8	10,8	10,8	10,8
	zřídka	47	63,5	63,5	74,3
	nikdy	19	25,7	25,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Pokud Vás nadřízený pokárá, řekne Vám také, jak chybu nebo nedostatek napravit?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	20	27,0	27,0	27,0
	ano-nemám možnost to napravit	24	32,4	32,4	59,5
	ne-nevím, co jsem udělal/a špatně	30	40,5	40,5	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Jsou pro Vás důležité vztahy s nadřízeným?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi důležité	13	17,6	17,6	17,6
	spíše důležité	31	41,9	41,9	59,5
	spíše nedůležité	28	37,8	37,8	97,3
	je mi to úplně jedno	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízeným?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dobré	14	18,9	18,9	18,9
	spíše dobré	31	41,9	41,9	60,8
	spíše špatné	27	36,5	36,5	97,3
	špatné	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Jsou pro Vás důležité vztahy se spolupracovníky?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi důležité	32	43,2	43,2	43,2
	spíše důležité	24	32,4	32,4	75,7
	spíše nedůležité	18	24,3	24,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dobré	31	41,9	41,9	41,9
	spíše dobré	24	32,4	32,4	74,3
	spíše špatné	19	25,7	25,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Rozložení respondentů podle vzdělání a pohlaví

		Vzdělání				Total
		učiliště	střední	vyšší odborné	vysokoškolské	
Pohlaví	žena	0	9	2	11	22
	muž	17	7	5	23	52
Total		17	16	7	34	74

Rozložení respondentů podle věku a pracovní pozice

		Věk					Total
		21-30let	31-40let	41-50let	51-60let	61 a více	
Pracovní pozice	dělník	3	6	10	6	0	25
	TH pracovník	6	14	10	6	0	36
	manažer	0	0	8	4	1	13
Total		9	20	28	16	1	74

Rozložení respondentů podle délky v organizaci a pracovní pozice

		Délka v organizaci				Total
		od 1 do 3 let	od 3 do 5 let	od 5 do 10 let	déle než 10 let	
Pracovní pozice	dělník	8	4	11	2	25
	TH pracovník	8	10	16	2	36
	manažer	0	6	6	1	13
Total		16	20	33	5	74

Rozložení respondentů podle délky v organizaci a pohlaví

		Délka v organizaci				Total
		od 1 do 3 let	od 3 do 5 let	od 5 do 10 let	déle než 10 let	
Pohlaví	žena	7	5	9	1	22
	muž	9	15	24	4	52
Total		16	20	33	5	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 1 a pohlaví

		Jste dostatečně informován o systému odměňování?				Total
		ano	spíše ano	spíše ne	ne	
Pohlaví	žena	5	8	5	4	22
	muž	7	6	28	11	52
Total		12	14	33	15	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 1 a pracovní pozice

		Jste dostatečně informován o systému odměňování?				Total
		ano	spíše ano	spíše ne	ne	
Pracovní pozice	dělník	1	4	16	4	25
	TH pracovník	9	9	13	5	36
	manažer	2	1	4	6	13
Total		12	14	33	15	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 2 a pohlaví

		Je systém odměňování spravedlivý?				Total
		ano	spíše ano	spíše ne	ne	
Pohlaví	žena	5	8	4	5	22
	muž	4	9	29	10	52
Total		9	17	33	15	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 2 a pracovní pozice

		Je systém odměňování spravedlivý?				Total
		ano	spíše ano	spíše ne	ne	
Pracovní pozice	dělník	0	5	15	5	25
	TH pracovník	7	11	11	7	36
	manažer	2	1	7	3	13
Total		9	17	33	15	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 1 a č. 2

		Je systém odměňování spravedlivý?				Total
		ano	spíše ano	spíše ne	Ne	
Jste dostatečně	ano	8	2	1	1	12
informován o systému	spíše ano	1	11	0	2	14
odměňování?	spíše ne	0	4	29	0	33
	ne	0	0	3	12	15
Total		9	17	33	15	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 3 a pohlaví

		Jak jste spokojen/a se systémem odměňování?				Total
		velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Pohlaví	žena	4	9	5	4	22
	muž	4	7	33	8	52
Total		8	16	38	12	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 3 a pracovní pozice

		Jak jste spokojen/a se systémem odměňování?				Total
		velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Pracovní pozice	dělník	0	4	17	4	25
	TH pracovník	6	11	14	5	36
	manažer	2	1	7	3	13
Total		8	16	38	12	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 3 a otázky č. 1

		Jak jste spokojen/a se systémem odměňování?				Total
		velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Jste dostatečně informován o systému odměňování?	ano	8	3	0	1	12
	spíše ano	0	11	2	1	14
	spíše ne	0	2	31	0	33
	ne	0	0	5	10	15
Total		8	16	38	12	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 3 a č. 2

	Jak jste spokojen/a se systémem odměňování?				Total
	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Je systém odměňování ano spravedlivý?	8	1	0	0	9
spíše ano	0	12	5	0	17
spíše ne	0	2	31	0	33
ne	0	1	2	12	15
Total	8	16	38	12	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 8 a pohlaví

	Jak jste spokojen/a s náplní práce?				Total
	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Pohlaví žena	2	14	6	0	22
muž	4	18	24	6	52
Total	6	32	30	6	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 8 a pracovní pozice

	Jak jste spokojen/a s náplní práce?				Total
	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Pracovní pozice dělník	0	5	14	6	25
TH pracovník	6	22	8	0	36
manažer	0	5	8	0	13
Total	6	32	30	6	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 8 a délky v organizaci

		Jak jste spokojen/a s náplní práce?				Total
		velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Délka v organizaci	od 1 do 3 let	1	4	10	1	16
	od 3 do 5 let	0	9	7	4	20
	od 5 do 10 let	5	16	11	1	33
	déle než 10 let	0	3	2	0	5
Total		6	32	30	6	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 11 a pohlaví

		Pochválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?			Total
		často	zřídka	nikdy	
Pohlaví	žena	1	12	9	22
	muž	7	35	10	52
Total		8	47	19	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 11 a pracovní pozice

		Pochválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?			Total
		často	zřídka	nikdy	
Pracovní pozice	dělník	3	18	4	25
	TH pracovník	3	21	12	36
	manažer	2	8	3	13
Total		8	47	19	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 12 a pohlaví

		Řekne nadřazený jak chybu napravit?			Total
		ano	ano-nemám možnost to napravit	ne-nevím, co jsem udělal/a špatně	
Pohlaví	žena	8	7	7	22
	muž	12	17	23	52
Total		20	24	30	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 12 a pracovní pozice

		Řekne nadřazený jak chybu napravit?			Total
		ano	ano-nemám možnost to napravit	ne-nevím, co jsem udělal/a špatně	
Pracovní pozice	dělník	5	7	13	25
	TH pracovník	11	13	12	36
	manažer	4	4	5	13
Total		20	24	30	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 9 a pohlaví

		Je finanční ohodnocení dostačující vzhledem k náplni práce a odpovědnosti?				Total
		ano	ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno	ne-za stejnou práci dostávají jiní více	ne-ale nemám jinou možnost	
Pohlaví	žena	6	11	5	0	22
	muž	13	9	8	22	52
Total		19	20	13	22	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 9 a pracovní pozice

		Je finanční ohodnocení dostačující vzhledem k náplni práce a odpovědnosti?				Total
		ano	ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno	ne-za stejnou práci dostávají jiní více	ne-ale nemám jinou možnost	
Pracovní pozice	dělník	2	5	3	15	25
	TH pracovník	14	13	8	1	36
	manažer	3	2	2	6	13
Total		19	20	13	22	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 10 a pohlaví

		Je finanční ohodnocení dostačující vzhledem k jiným organizacím?				Total
		ano	ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno	ne-za stejnou práci dostávají jiní více	ne-ale nemám jinou možnost	
Pohlaví	žena	9	8	5	0	22
	muž	11	10	12	19	52
Total		20	18	17	19	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 10 a pracovní pozice

		Je finanční ohodnocení dostačující vzhledem k jiným organizacím?				Total
		ano	ne-myslím si, že nedostávám dostatečně zapláceno	ne-za stejnou práci dostávají jiní více	ne-ale nemám jinou možnost	
Pracovní pozice	dělník	1	3	9	12	25
	TH pracovník	16	13	4	3	36
	manažer	3	2	4	4	13
Total		20	18	17	19	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 13 a pohlaví

		Jsou důležité vztahy s nadřízeným?				Total
		velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	je mi to úplně jedno	
Pohlaví	žena	5	17	0	0	22
	muž	8	14	28	2	52
Total		13	31	28	2	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 13 a pracovní pozice

		Jsou důležité vztahy s nadřízeným?				Total
		velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	je mi to úplně jedno	
Pracovní pozice	dělník	2	5	16	2	25
	TH pracovník	9	20	7	0	36
	manažer	2	6	5	0	13
Total		13	31	28	2	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 14 a pohlaví

		Vztah Jaké jsou vztahy s nadřízeným?				Total
		dobré	spíše dobré	spíše špatné	špatné	
Pohl Pohlaví	žena	4	16	2	0	22
	muž	10	15	25	2	52
Total		14	31	27	2	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 14 a pracovní pozice

		Jaké jsou vztahy s nadřízeným?				Total
		dobré	spíše dobré	spíše špatné	špatné	
Pracovní pozice	dělník	1	6	17	1	25
	TH pracovník	8	22	5	1	36
	manažer	5	3	5	0	13
Total		14	31	27	2	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 15 a pohlaví

		Jsou důležité vztahy se spolupracovníky?			Total
		velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	
Pohlaví	žena	15	6	1	22
	muž	17	18	17	52
Total		32	24	18	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 15 a pracovní pozice

		Jsou důležité vztahy se spolupracovníky?			Total
		velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	
Pracovní pozice	dělník	5	10	10	25
	TH pracovník	23	9	4	36
	manažer	4	5	4	13
Total		32	24	18	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 16 a pohlaví

		Jaké jsou vztahy se spolupracovníky?			Total
		dobré	spíše dobré	spíše špatné	
Pohlaví	žena	14	7	1	22
	muž	17	17	18	52
Total		31	24	19	74

Rozložení respondentů podle otázky č. 16 a pracovní pozice

		Jaké jsou vztahy se spolupracovníky?			Total
		dobré	spíše dobré	spíše špatné	
Pracovní pozice	dělník	7	7	11	25
	TH pracovník	20	12	4	36
	manažer	4	5	4	13
Total		31	24	19	74

Rozložení respondentů podle otázek č. 13 a 15

		Jsou důležité vztahy se spolupracovníky?			Total
		velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	
Jsou důležité vztahy s nadřízeným?	velmi důležité	13	0	0	13
	spíše důležité	17	13	1	31
	spíše nedůležité	2	9	17	28
	je mi to úplně jedno	0	2	0	2
Total		32	24	18	74

Rozložení respondentů podle otázek č. 13 a 14

		Jaké jsou vztahy s nadřízeným?				Total
		dobré	spíše dobré	spíše špatné	špatné	
Jsou důležité vztahy s nadřízeným?	velmi důležité	9	2	0	2	13
	spíše důležité	4	24	3	0	31
	spíše nedůležité	1	3	24	0	28
	je mi to úplně jedno	0	2	0	0	2
Total		14	31	27	2	74

Rozložení respondentů podle otázek č. 15 a 16

	Jaké jsou vztahy se spolupracovníky?			Total
	dobré	spíše dobré	spíše špatné	
Jsou důležité vztahy se velmi důležité spolupracovníky?	28	4	0	32
spíše důležité	3	19	2	24
spíše nedůležité	0	1	17	18
Total	31	24	19	74

Otázka č. 4

Odměna/ohodnocení	1	2	3	4	5
základní mzda	35	31	6	2	0
příplatky	38	28	6	2	0
odměny, prémie, mimořádné odměny	36	30	4	4	0
5 týdnů dovolené	40	25	5	4	0
příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd.	14	28	23	6	3
životní pojištění	21	28	15	3	7
penzijní připojištění	22	37	11	3	1
příspěvek na stravování	25	38	9	2	0
vzdělávání	15	29	19	9	2
služební auto	19	15	5	3	22
služební notebook	12	31	5	4	22
služební mobil	13	34	2	4	21

Otázka č. 5

Odměna/ohodnocení	1	2	3	4	5
základní mzda	19	37	8	10	0
příplatky	19	33	12	10	0
odměny, prémie, mimořádné odměny	20	29	12	13	0
5 týdnů dovolené	38	21	8	7	0
příspěvky na sport, rekreaci, kulturu atd.	12	32	22	7	1
životní pojištění	24	24	13	8	5
penzijní připojištění	26	27	16	3	2
příspěvek na stravování	23	34	15	2	0
vzdělávání	13	32	19	5	5
služební auto	11	17	10	0	36
služební notebook	11	17	11	0	35
služební mobil	12	17	11	0	34

Otázka č. 6

Nehmotná odměna/ohodnocení	1	2	3	4	5
Vzdělávání	8	38	16	12	0
Zkušenosti a zážitky z práce	12	38	11	13	0
Uznání	24	20	21	9	0
Kvalita pracovního života	28	17	19	10	0
Vztahy na pracovišti	35	18	13	8	0

Otázka č. 7

Nehmotná odměna/ohodnocení	1	2	3	4	5
Vzdělávání	5	43	17	9	0
Zkušenosti a zážitky z práce	9	38	18	9	0
Uznání	15	29	20	10	0
Kvalita pracovního života	18	27	22	7	0
Vztahy na pracovišti	18	27	20	9	0

Otázka č. 17

kde	počet zaměstnanců
Internet	19
Intranet	29
Porady	45
Nástěnky	12
Nadřízení	43
Kolegové	16
Jinde-kde?	0

Otázka č. 18

Aspekt	počet zaměstnanců
Žádný, jsem maximálně spokojen/a	0
Odměňování	52
Zaměstnanecké výhody	8
Zpětná vazba od nadřízeného	15
Informovanost	41
Vztahy na pracovišti	46
Pracovní podmínky	28
Jiné-jaké?	0